

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DENISE COMPARSI LIMAS

UNIVERSIDADE RENNER: UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS

2008

DENISE COMPARSI LIMAS

UNIVERSIDADE RENNER: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à disciplina para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Girardi, Msc.

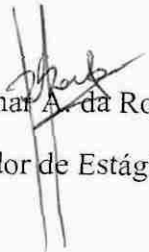
FLORIANÓPOLIS

2008

DENISE COMPARSI LIMAS

UNIVERSIDADE RENNER: UM ESTUDO DE CASO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração de Recursos Humanos, em Florianópolis, dia 01 de dezembro de 2008.



Prof. Rudimar A. da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dante Marciano Girardi, Ms.

Orientador



Prof. Mauricio Roque Serva de Oliveira, Dr.

Membro

Prof. Aniele Fischer Brand, Ms.

Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Margô e Hélió, ao meu irmão Hélinho, ao Marcelo, e a todos os familiares e amigos que me deram força nesse período tão importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito à minha pequena, mas maravilhosa família, que apesar das distâncias, esteve presente em todos os momentos, me apoiando e encorajando. À minha muito amada mãe, que sempre me deu amor incondicional e cuja dedicação e exemplo foram e continuam sendo fundamentais na minha vida. Ao meu pai e irmão, por acreditarem tanto em mim e pelo orgulho que sentem a cada conquista minha. Ao Marcelo, pela compreensão e paciência com o tempo dedicado aos compromissos acadêmicos e profissionais. Às minhas tias, que cada uma ao seu modo, dedicou carinho e cuidados muito especiais.

Aos meus grandes colegas e amigos, Rafael, Camila, João e Flora que ao longo destes anos, tiveram atitudes que só a verdadeira amizade é capaz de explicar.

A todos os colegas das Lojas Renner que disponibilizaram tempo para viabilizar este projeto. Em especial, a minha amiga Tatiana Pessoa, que me encantou com sua dedicação e apoio para a realização deste sonho.

A todos os professores que compreenderam minhas restrições devido aos compromissos profissionais e agiram como educadores, possibilitando meu desenvolvimento.

Ao Professor Dante Girardi pela orientação e compreensão, fundamentais no desenvolvimento deste trabalho.

"O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".

Fernando Sabino

RESUMO

LIMAS, Denise Comparsi. **Universidade Renner: um estudo de caso.** 2008. (104f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2008.

Este estudo foi desenvolvido visando verificar se a Universidade Renner (UR) está estruturada de acordo com os pressupostos de uma universidade corporativa. Para responder o problema foram traçados três objetivos específicos: identificar os objetivos almejados pela empresa com o desenvolvimento da UR; descrever a universidade corporativa (UC) das Lojas Renner, histórico, abrangência e tecnologia de suporte; e descrever o modelo pedagógico e o modo de mensuração de resultados. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre treinamento e desenvolvimento (T&D), a sociedade da informação, a gestão do conhecimento, o conceito de competências, e enfim, sobre o surgimento das UCs neste novo contexto, diferenciando a área de T&D e a UC Utilizando como base os conceitos pesquisados, partiu-se para a aplicação da pesquisa, classificada como qualitativa, descritiva em forma de estudo de caso. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas com colaboradores do departamento de recursos humanos com responsabilidade na UR e análise de documentos da empresa. Após a análise das informações levantadas, constatou-se que todos os objetivos foram alcançados. A UR foi desenvolvida para atuar pela perspectiva de Educação Corporativa, oferecendo aprendizado contínuo para cargos de liderança em busca de resultados empresariais, alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Dentre seus objetivos destacam-se ser permanente foco de disseminação da cultura Renner, melhorar o nível de competências das lideranças, assim como os resultados da empresa, prestar serviços com custo e qualidade acima da média, motivar e reter talentos, ser um pólo de integração na cadeia de valor e na comunidade. O público alvo interno é constituído apenas por lideranças. É dada ênfase ao modelo pedagógico, estruturado em eixos, que demonstram a lógica de formulação dos cursos e programas, que trabalham as competências críticas do negócio. Apesar da eficácia dos treinamentos presenciais, com a expansão e conseqüente distanciamento geográfico do público-alvo, optou-se pelo método *e-learning* para proporcionar maior flexibilidade e disponibilidade. Para avaliar os resultados organizacionais, são usados indicadores como retenção de talentos e motivação das lideranças. Cruzando os referenciais teóricos utilizados, conclui-se que a UR está, na maioria dos aspectos, de acordo com os conceitos difundidos de UC Entretanto, uma deficiência foi identificada em relação à abrangência: apesar de o público externo ser contemplado na definição das ações continuadas que deveriam ser desenvolvidas, apenas dois eventos foram realizados neste sentido. Outro problema identificado é a falta de um programa estruturado que forneça ao público-alvo uma visualização do seu desenvolvimento futuro. As recomendações sugeridas para trabalhos futuros são o estudo da influência da nova metodologia estruturada por pilares a ser implementada; além da análise das modificações e/ou melhorias ocorridas após a separação entre as áreas de treinamento e de desenvolvimento, inseridas no departamento de RH.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Competências, Treinamento e Desenvolvimento, Universidade Corporativa, Universidade Renner.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	30
Figura 2 - O conceito de competências.	32
Quadro 1- Mudança de paradigma do Treinamento frente à Universidade Corporativa.	47
Quadro 2- Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa.	48
Quadro 3- Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa.	51
Figura 3- Índices para a Avaliação da Universidade Corporativa.....	53
Gráfico 1 – Receita líquida.....	61
Gráfico 2 – Vendas em Mesmas Lojas (apenas lojas com no mínimo 13 meses de operação).	62
Figura 4 - Organograma Departamento de RH Renner 1.....	67
Figura 5 - Organograma Departamento de RH Renner 2.....	69
Gráfico 3 -Número de Colaboradores/ Horas Anuais de Treinamento.	70
Gráfico 4 - Público atendido pela Universidade Renner por cargo.....	75

LISTA DE ABREVIACÕES

DNT – Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

GAP – Grupo de Alta Performance

LMS – Learning Management System

MBA – Master of Business Administration

PDE – Programa de Desenvolvimento de Executivos

PDI – Programa de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UR – Universidade Renner

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.2.1 Importância do Projeto	15
1.2.2 Originalidade do Projeto.....	15
1.2.3 Viabilidade do Projeto	16
1.2.4 Oportunidade do Projeto	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
2.1.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento	20
2.1.2 Programação do Treinamento.....	21
2.1.3 Implementação e Execução do Treinamento	23
2.1.4 Avaliação dos Resultados.....	23
2.2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	24
2.2.1 Gestão do Conhecimento.....	27
2.3 CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	32
2.3.1 Competências Críticas.....	33
2.4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	34
2.4.1 Contextualizando a Mudança.....	35
2.4.2 As Organizações e a Educação no Novo Contexto	37
2.4.3 Histórico das Universidades Corporativas.....	41
2.4.4 Conceituando Universidade Corporativa.....	44
2.4.5 Diferenciando Universidade Corporativa de Treinamento e Desenvolvimento	46
2.4.6 Projeto e Desenvolvimento de Universidades Corporativas.....	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	55
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.1.1 Quanto aos Fins da Pesquisa	55
3.1.2 Quanto aos Meios da Pesquisa	56
3.1.3 Outras Classificações.....	56
3.2 COLETA DE DADOS	58
3.3 LIMITAÇÕES	60

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	61
4.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	64
4.2.1 Gestão por Competências	66
4.2.2 Estruturação do Departamento de Recursos Humanos.....	67
4.2.3 Práticas de Treinamento	70
4.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA RENNER- UNIVERSIDADE RENNER.....	71
4.3.1 Modelo Pedagógico	76
4.3.1.1 Eixo Programa Trainees	77
4.3.1.1.1 Trainees de gerência.....	77
4.3.1.1.2 Trainees de supervisão	78
4.3.1.2 Eixo MBA.....	79
4.3.1.3 Eixo MBA Sênior	80
4.3.1.4 Eixo Atualização.....	81
4.3.1.5 Eixo Reciclagem	82
4.3.1.6 Eixo Cidadania Corporativa	82
4.3.1.7 Eixo Competências Críticas	83
4.3.1.8 Eixo Liderança Empreendedora.....	84
4.3.1.9 Eixo Competência Diretiva	84
4.3.1.10 Eixo Ser Humano.....	85
4.3.2 Tecnologia de Suporte - Utilização do Método <i>E-Learning</i>	85
4.3.3 Sistema de Avaliação dos Resultados	86
4.3.3.1 Retenção de Talentos.....	87
4.3.3.2 Motivação das Lideranças em Assumir os Desafios e Promover Resultados Junto às Equipes	87
4.3.3.3 Desejabilidade pelo Cargo de Liderança.....	88
4.3.3.4 Consistência e Alinhamento da Capacitação das Lideranças da Empresa.....	88
4.3.3.5 Número de Trabalhos Incluídos na Base de Conhecimento.....	89
4.3.4 Programa Liderança Executiva da Universidade Renner	89
4.3.4.1 Pilares de Formação	90
4.3.4.2 Níveis de Evolução do Líder Renner	90
4.3.4.2.1 Liderança Essencial	91
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
5.1 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CRÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO....	95

5.2 ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	96
5.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E FOCO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	96
5.4 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA	97
5.5 TECNOLOGIA DE APRENDIZAGEM	97
5.6 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	98
5.7 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS E RESULTADOS	98
5.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	99
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais é consenso entre as organizações que uma equipe de trabalho bem treinada e com seu potencial desenvolvido representa um grande diferencial competitivo, além de uma chance maior de êxito em seu planejamento e consecução de resultados. Segundo Chiavenato (1983), as organizações são constituídas de pessoas e somente através delas será possível cumprir sua missão e atingir seus objetivos.

A importância e os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) organizacional mudaram muito ao longo dos anos, juntamente com a evolução das teorias e práticas administrativas. As ações de treinamento que já foram privilégio de poucas organizações, atualmente são encaradas como um investimento necessário e rentável por grande parte dos gestores.

De acordo com Girardi (2008) o treinamento é um modo de investimento no capital humano, consistindo em um processo sistemático de melhoria do comportamento do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais; e o desenvolvimento está relacionado a desenvolver pessoas para a preservação e desenvolvimento da própria organização. O treinamento, portanto, está mais relacionado às tarefas, e o desenvolvimento, à pessoa.

Entretanto, as mudanças vêm cada vez com maior velocidade, bem como a disseminação das informações. As organizações precisam estar preparadas para organizar e aproveitar as informações de forma estratégica.

De acordo com Giddens (*apud* QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005), três características identificam mudanças na sociedade: as mudanças ocorrendo com rapidez extrema, com ênfase no campo tecnológico; o alcance global dessas mudanças; e mudanças na natureza específica das instituições modernas, visto que as atuais formas sociais não encontram precedentes em outros períodos históricos.

Segundo Quartiero e Cerny (2005) o sistema educativo contemporâneo encontra-se na mira de vários críticos que consideram sua estrutura inadequada para as novas demandas de qualificação do mercado. Como resposta a essas demandas não atendidas os centros de T&D de Recursos Humanos nas empresas estão se transformando em universidades corporativas. Os proponentes dessa instituição e do tipo de informação que ela proporciona definem-na no espaço educacional dentro da empresa e por ela gerenciado objetivando institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais para assegurar vantagens competitivas permanentes, uma idéia de formação continuada ligada diretamente ao ambiente de trabalho.

Meister (2005) segue esta mesma linha, colocando que as forças que sustentam o fenômeno da Universidade Corporativa (UC) são a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco de empregabilidade para vida toda substituindo o emprego para a vida toda; e uma mudança do mercado de educação global. A autora ainda acrescenta que, essas forças somadas apontam para uma nova fonte de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.

Diante deste contexto, o conhecimento é a base das organizações atuais, e as UCs são um meio de transmitir informação de forma continuada, para gerar e disseminar o conhecimento, reforçando a base organizacional.

Para Quartiero e Cerny (2005), as empresas, ao criarem UCs, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para suas atividades-fim.

Percebe-se uma tendência da área da educação corporativa de alinhar-se cada vez mais aos objetivos estratégicos da empresa. No setor de serviços, os processos ocorrem junto dos clientes, e a satisfação quanto ao produto está relacionada à aplicação do conhecimento dos colaboradores.

As Lojas Renner S.A., é uma empresa que atualmente, conta com 102 unidades de negócio, uma média de 561 gestores, e está vivendo um momento de grande expansão, com a previsão de abertura de mais 70 lojas nos próximos cinco anos, necessitando assim, de um elevado número de gestores bem preparados para esse plano. Já recebeu diversas certificações e goza de prestígio no mercado graças a sua gestão de pessoas, e, buscando o aprimoramento constante nessa área, está dentre as organizações brasileiras com UC, chamada Universidade Renner. *Delimitando os aspectos a serem tratados nesse trabalho, faz-se o seguinte questionamento: A Universidade Renner está estruturada de acordo com os pressupostos de uma universidade corporativa?*

1.1 OBJETIVOS

De acordo com Appolinário (2006) o objetivo de toda pesquisa, de maneira geral, é responder ao problema de pesquisa, levando em consideração fatores importantes, que justifiquem o trabalho.

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar se a U.R. está estruturada de acordo com os pressupostos de uma universidade corporativa.

Visando a consecução do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram determinados:

- a) identificar os objetivos almejados pela empresa com o desenvolvimento da UR.;
- b) descrever a UC das Lojas Renner S.A., seu histórico, abrangência e tecnologia de suporte; e
- c) descrever o modelo pedagógico e o modo de mensuração de resultados da UR.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para que um trabalho de pesquisa possa ser justificado, e evite frustrações do pesquisador com os resultados obtidos, é necessário que sejam atendidos alguns critérios na escolha do tema. Segundo Mattar (1999) esses critérios são importância, originalidade e viabilidade. No desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Estágio também será analisada a oportunidade de realização da pesquisa, critério acrescentado por Apolinário (2006).

1.2.1 Importância do Projeto

A realização de um projeto de estudo sobre a UC das Lojas Renner S.A. está cumprindo com os objetivos propostos, e o questionamento de como a mesma se insere diante das abordagens teóricas é de extrema importância, uma vez que propicia o diagnóstico de oportunidades de melhoria em um processo que se aperfeiçoa continuamente.

Para a empresa é interessante a análise dos objetivos propostos, para avaliação, controle e redirecionamento estratégico.

O projeto é também de grande relevância à acadêmica, que terá a oportunidade de se aprofundar em um tema tão caro aos administradores, através da integração dos conhecimentos teóricos com a realidade vislumbrada em uma grande organização, expandindo seu conhecimento e contribuindo para sua especialização futura.

1.2.2 Originalidade do Projeto

Quanto ao quesito originalidade, é possível atingir resultados interessantes ao retomar os objetivos iniciais de uma estratégia, e os pontos que ela realmente está abordando. Além disso, o tema UC é relativamente novo no contexto das organizações brasileiras. Apesar de seguir apresentando um rápido crescimento, no Brasil, apenas na década de 1990 as universidades corporativas iniciaram, com a percepção do T&D como elemento estratégico. Por ser um fenômeno recente, é interessante somar pesquisas acadêmicas e estudos de caso, visando maior conhecimento das práticas no país.

1.2.3 Viabilidade do Projeto

A viabilidade de um projeto dá-se por alguns fatores apresentados por Mattar (1999), tais como viabilidade de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos, disponibilidade de informações e estado de teorização. O desenvolvimento desse projeto se torna viável, pois o baixo custo financeiro associado, o tempo e demais recursos demandados estão de acordo com as possibilidades da autora. Outro fator que torna o projeto viável é o acesso às informações, que está diretamente ligado à importância do projeto para a empresa e ao vínculo empregatício da pesquisadora. A bibliografia sobre o tema proposto é contemporânea e constantemente complementada, visto ser um assunto atual e de grande relevância, enriquecendo a pesquisa.

1.2.4 Oportunidade do Projeto

O critério oportunidade também é satisfeito, pois o atual momento da empresa de grande expansão exige uma formação consistente e continuada dos seus colaboradores, para que seus planos de crescimento possam ser viabilizados na velocidade esperada e a vantagem competitiva da organização permaneça como sustentável. Participar ativamente desse processo é fundamental para uma empresa que busca excelência na prestação de serviços e acredita que um resultado favorável só é alcançado através do investimento em capital humano.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução, cujo objetivo é explicitar e contextualizar o problema de pesquisa, apresentando de modo breve a importância do T&D, as principais mudanças contemporâneas, que apresentaram a necessidade de uma nova abordagem no desenvolvimento das pessoas nas organizações, tendo como resposta o surgimento da educação corporativa. Ainda neste capítulo são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo aborda os fundamentos teóricos, relações entre a literatura sobre o tema e o objeto de pesquisa, servindo de base para a realização da mesma. Inicia com uma abordagem sobre T&D, como implantar e avaliar os resultados de um programa de T&D; seguindo para uma abordagem atual, descrevendo a Sociedade da Informação, e a necessidade da gestão do conhecimento neste contexto; o conceito de competências, seguindo finalmente para a UC, relatando as mudanças sociais que sedimentaram a necessidade de mudança educacional, o histórico das UCs, a conceituação de UC sobre o ponto de vista de alguns pesquisadores, e algumas ações para o projeto e o desenvolvimento das UCs.

O terceiro capítulo consiste na descrição do método utilizado para a presente pesquisa, sendo descrito detalhadamente como foram realizados o estudo, o tipo de estudo, e as técnicas de coletas e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados pesquisados, estando dividido em três tópicos principais. A primeira parte consiste na caracterização das Lojas Renner S.A. O segundo tópico expõe a estruturação do Departamento de RH da Renner, bem como as políticas deste. Por fim, são abordados os diversos aspectos levantados sobre a Universidade Renner: seu histórico, abrangência, modo de mensuração de resultados, objetivos, competências desenvolvidas, o modelo pedagógico e a tecnologia de suporte a esta U.C.

Por fim, são expostas as considerações finais: conclusões da pesquisa, recomendações do pesquisador, e as referências utilizadas no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica fundamenta a pesquisa, trazendo a base conceitual aos objetivos do estudo, baseado nos autores recorrentes e pesquisas sobre o tema. É abordada a evolução do treinamento e desenvolvimento, a sociedade da informação, que implica na necessidade de uma boa gestão do conhecimento, para por fim, discorrer sobre as UC.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e desenvolvimento frequentemente são tratados como sinônimos, entretanto, segundo Marras (2000), enquanto o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas mais específicas, o desenvolvimento é um conceito mais amplo, com foco na capacitação de médio e longo prazo. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.219) confirmam a amplitude do desenvolvimento apresentando a seguinte definição:

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

O processo de T&D é uma das ferramentas de transformação nas empresas. Inseridas em uma realidade cada vez mais competitiva, as organizações têm aumentado o foco na qualificação de seus funcionários, pois são pontos determinantes de seu sucesso ou fracasso. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.219) “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados.” Aquino (1980) observa que vivemos em um mundo com intensas alterações em que o conhecimento se torna rapidamente superado, por isso é de extrema importância para as empresas adotar o treinamento como prática institucionalizada, sob pena de perder espaço para concorrentes mais atualizados e capacitados. O treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento e deve ser encarado como algo contínuo. Com relação a essa característica, Berry (1996) aponta que um erro comum dos executivos é considerarem seus trabalhadores suficientemente treinados após a conclusão de um programa de treinamento. Ou seja, o treinamento não deve ser considerado como um evento, pois a aprendizagem esporádica promove apenas benefícios esporádicos.

Um completo conceito de treinamento é oferecido por Chiavenato (1985, p. 288), que afirma que “treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do

qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) acreditam que o enfoque dado ao treinamento mudou na última década, com o advento da qualidade total os gastos com treinamento passaram a ser entendidos como investimento.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 220).

Para Gil (1994), no início do século durante o período de hegemonia da Escola Clássica da Administração, treinamento era visto como uma forma de adestramento de recursos humanos. Eram abordados apenas aspectos físicos do trabalho e o objetivo principal era atingir o maior nível possível de produtividade do trabalhador. Com o advento da Escola das Relações Humanas o treinamento passou a abranger outros aspectos, passando a valorizar as relações interpessoais e a necessidade de integração entre o funcionário e a organização.

Ainda segundo Gil (1994), cada vez mais são consideradas as necessidades e a motivação dos indivíduos, sendo o treinamento usado como uma maneira de suprir carências para que estes sejam capazes de desempenhar suas atividades. Marelo (1988) salienta que o treinamento sistemático, englobando as técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e investimentos que a eles se destinam. Assim, diversas empresas pagam cursos para seus empregados porque tem interesse em mantê-los e os julgam capazes de exercer funções mais complexas, desde que devidamente treinados. No Brasil, existe também o incentivo ao desenvolvimento dos funcionários através da lei nº 6.297, de 1975, que permite deduzir até 10% do lucro tributável, para efeito de imposto de renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas comprovadamente efetuadas em projetos de formação profissional previamente aprovados pelo Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) para ser eficaz, o programa de treinamento de uma organização deve:

- a) considerar o seu planejamento estratégico;
- b) observar o seu plano de desenvolvimento;
- c) limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício;
- d) eleger os projetos prioritários;
- e) evitar a discriminação de pessoas.

É consenso entre os autores Chiavenato (1985), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) que a elaboração de um programa de treinamento deve envolver as etapas de diagnóstico das necessidades de treinamento, programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, implementação e execução e por fim a avaliação dos resultados.

2.1.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

O programa de treinamento deve ser feito de acordo com as necessidades da organização. À medida que as organizações crescem, suas necessidades mudam, devendo ser periodicamente pesquisadas e determinadas, e de posse desse conhecimento pode-se estabelecer programas adequados e com grandes chances de eficácia.

Boog (1980) esclarece que a chave do sucesso de um treinamento está na identificação das reais necessidades, por isso os antigos critérios de bom-senso e perícia do profissional responsável pela área de treinamento deram lugar às investigações científicas e diagnósticos mais abrangentes sobre os problemas organizacionais.

Gil (1994, p. 64) define o diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT) como “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.” Porém, para dar um significado mais coerente com a importância do capital humano o autor completa: “o diagnóstico deve envolver também o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas”.

Gil (1994) afirma que a análise organizacional objetiva, entre outras coisas, identificar as áreas onde o treinamento é necessário. Esta análise obtém dados que são na realidade indicadores de necessidades, podendo dessa forma, diagnosticar necessidades de treinamento. Alguns desses indicadores são:

- a) planos de expansão da empresa ou de seus serviços;
- b) mudança de tecnologia e processos de trabalho;
- c) baixa produtividade;
- d) qualidade inadequada da produção;
- e) avarias freqüentes em equipamentos e instalações
- f) excesso de erros e desperdícios
- g) elevado número de acidentes
- h) relações humanas deficientes
- i) excesso de queixas;

- j) baixo nível de cooperação; e
- k) absenteísmo etc.

O ponto principal para um bom diagnóstico, segundo Aquino (1980), é um entendimento se a pessoa a que se pretende treinar possui um foco generalista (característica de cargos mais altos) ou detalhista (onde se encontram as lideranças de nível operacional, como os supervisores).

2.1.2 Programação do Treinamento

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento o passo seguinte é o desenvolvimento de ações que busquem atendê-las, ou seja, o planejamento das atividades do treinamento. O planejamento busca sanar com o máximo de eficácia as carências percebidas, resultando desse estudo alguns documentos, sendo os mais importantes, segundo Gil (1994), os projetos e planos. Apesar de apresentarem pontos em comum, pode-se diferenciar os dois pela característica mais administrativa do projeto e uma caracterização pedagógica do plano.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), durante a fase de planejamento ou programação do treinamento devem-se tomar as seguintes providências:

- a) estabelecer a relação custo/benefício, em face da situação existente e dos recursos propostos;
- b) fazer com que os gestores e os altos escalões assumam compromisso com o treinamento; e
- c) apresentar soluções alternativas para os problemas, analisando suas vantagens e desvantagens.

Chiavenato (1985, p.300) afirma que após a determinação da natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos desejados, deve-se escolher as técnicas a serem utilizadas no programa para “otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro.” O autor classifica as técnicas quanto ao uso, tempo e local de aplicação. Gil (1994), também diferencia as técnicas de treinamento da mesma forma, porém modificando a nomenclatura e complementando com a modalidade clientela.

Quanto à clientela, o treinamento pode ser voltado aos colaboradores das áreas ocupacionais ou de hierarquia superior. A finalidade ou uso do treinamento pode ser voltado

para o conteúdo, enfatizando a aquisição de conhecimento ou para o processo, nesse caso buscando mudança de atitudes e melhoria das relações interpessoais. Nesse contexto pode haver também a necessidade de treinamentos mistos, que utilizam a abordagem do conteúdo e do processo. Quanto ao tempo ou momento, o treinamento pode ser oferecido antes do ingresso do funcionário na organização, normalmente na forma de treinamentos de integração ou após seu início na atividade, para desenvolver as necessidades verificadas. Enfim, a caracterização do local é definida por ser dentro do local de trabalho, que segundo Chiavenato (1985) ocorre enquanto o treinando executa as suas tarefas, ou seja, aprende fazendo ou fora do local de trabalho, que acontece em um local especialmente preparado para o evento.

A elaboração de um plano de treinamento requer em um primeiro momento a formulação de objetivos. Carvalho (1988, p.47) afirma que “os objetivos de capacitação refletem as mudanças tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.” Assim, as metas podem ser mensuráveis, como treinar a equipe para o aumento das vendas em um determinado período, ou não, como desenvolvimento do espírito de equipe.

Em relação à classificação dos objetivos, estes podem referir-se a conhecimentos, habilidades ou atitudes. Os objetivos relativos a conhecimento dizem respeito ao desenvolvimento de capacidades intelectuais. Já os objetivos referentes às habilidades são específicos de atividades da natureza neuro-muscular, como digitação, por exemplo. Já os objetivos referentes às atitudes são os mais difíceis de operacionalizar, porém são fundamentais, principalmente em treinamentos de lideranças. Estes enfatizam aspectos emocionais e tratam da forma de agir em relação a pessoas e situações.

Com a completa definição e caracterização dos objetivos o próximo passo é definir o conteúdo necessário para atingi-los. Para que o objetivo principal de qualquer treinamento, *que é o aprendizado, aconteça da melhor forma existem inúmeras estratégias conhecidas*, como exposição, discussão em grupo, estudo de caso, entre outras. Porém é interessante que o instrutor faça uso de princípios da psicologia da aprendizagem, conforme observa Gil (1994, p.75) estando atento aos seguintes pontos:

- a) diferenças individuais, oferecendo um treinamento individualizado;
- b) motivação, de forma que o treinando entenda a utilidade do que está sendo ministrado;
- c) atenção despertada nos alunos, através da interação com o grupo ou utilização de recursos apropriados;

- d) feedback, buscando ao longo do curso um retorno sobre a efetividade do treinamento;
- e) retenção do conteúdo, com o reforço dos aspectos mais importantes e apoio do material; e
- f) transferência do conhecimento adquirido para situações do cotidiano.

Carvalho (1988, p.49) defende que na fase do planejamento deve-se estabelecer instrumentos de controle da atividade com a finalidade de “verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos seus objetivos”. Segundo o autor ao final desse processo deve-se ainda elaborar um cronograma final contendo dados da programação de treinamento definidos anteriormente, como datas, locais e instrutores.

2.1.3 Implementação e Execução do Treinamento

A execução do treinamento deve obedecer à seqüência de diagnóstico das necessidades e programação do treinamento, sendo o passo seguinte e tendo como referência o plano de treinamento. Além desses dados Gil (1994) e Chiavenato (1985) concordam serem fundamentais as seguintes providências: qualificação dos instrutores; seleção dos treinandos; qualidade do material, equipamentos e instalações; apoio administrativo; e cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

2.1.4 Avaliação dos Resultados

A avaliação dos resultados é a última etapa do processo de treinamento, e segundo Boog (1980, p.105) está ligada aos benefícios e custos globais do programa para a empresa. O autor diferencia dois conceitos dessa etapa de medição: avaliação e validação.

A validação está ligada ao sentido de legitimidade e mede o caráter interno da atividade (eficiência do treinamento, ou seja, quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do treinamento) ao passo que a avaliação está ligada à determinação do valor real e mede o caráter de resultado da atividade (eficácia do treinamento, ou seja, em que medida são alcançados os objetivos finais do treinamento).

Segundo Chiavenato (1985), a avaliação deve considerar como aspectos principais determinar se o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos funcionários e se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance dos objetivos da empresa. Também, deve-se verificar se as técnicas de treinamento utilizadas

foram as mais efetivas, bem como comparar o treinamento com outras abordagens de recursos humanos.

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983) o maior problema dos esforços de treinamento de uma organização é a falta de uma correta avaliação, pois em grande parte dos casos ela se baseia na opinião dos profissionais da área ou na avaliação dos treinandos. Para uma resposta confiável o autor indica que se faça um pré-teste, e após o treinamento completo se realize um pós-teste. Caso os resultados do segundo teste sejam significativamente melhores pode-se concluir que o treinamento foi eficaz. Porém, somente adquirir um novo conhecimento sem colocá-lo em prática não é suficiente.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), as atividades de treinamento devem adotar desde o início do levantamento das necessidades até a avaliação dos resultados para medir sua eficácia os critérios de relevância e transferibilidade para o trabalho cotidiano dos conhecimentos e habilidades adquiridos e de alinhamento sistêmico com a visão da organização.

Enfim, se todos os passos forem cumpridos em um programa de treinamento a tendência é que se comprove seu valor de investimento, satisfazendo os interesses da administração da empresa e trazendo satisfação e sentimento de progresso nos colaboradores.

2.2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Para Quartiero e Cerny (2005) a definição da sociedade atual como uma “sociedade da informação” é recorrente e se afirmou a partir da década de 1990, pela ocorrência de três acontecimentos: a agudização da reestruturação tecnológica, organizacional e gerencial do mundo do trabalho; a expansão da internet; e um movimento de reformas educacionais na maioria dos países.

Viegas (2005) coloca que a crise capitalista nos anos 70 transformou significativamente a produção econômica, tendo como resultado mais significativo a mudança do paradigma tecnológico taylorista-fordista para uma economia baseada na informação, alterando também o modo de trabalhar, e conseqüentemente, as qualificações exigidas pelo mercado de trabalho: antes, a formação era centrada nas habilidades manuais, e atualmente, e cada vez mais, o foco centra-se em habilidades ligadas à subjetividade dos trabalhadores. Para denominar este novo paradigma, o autor prefere a denominação de Castells (1999), economia informacional, pois destaca a informação, aspecto essencial no novo paradigma.

Para Castells (*apud* VIEGAS, 2005) a nova economia é global, porque as principais atividades produtivas e seus componentes estão organizados de forma global, diretamente ou mediante as conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produção e a concorrência são feitas em uma rede global de interação.

De acordo com Ribeiro Junior e Valentim (2007), nos tempos de comunicação escrita pode ocorrer uma distância entre aquele que registra seu conhecimento e aquele que reconstrói este conhecimento, estando sujeita a variações de carga semântica do texto, num processo de mutação de sentido irreversível. Desta situação, conforme Levy (*apud* RIBEIRO JUNIOR E VALENTIM, 2007), surgem saberes que pretendem ser independentes das situações em que são concebidos, num contexto que dissocia o emissor, o receptor e a mensagem, e que pode coexistir em diferentes dimensões do tempo. Junior e Valentim (2007, p.129) complementam que:

A fragmentação dos saberes existentes nos registros escritos (...), facilitaram a consolidação do pensamento científico e do pensamento sistêmico. Assim, a geração do conhecimento é um processo complexo que envolve diversas variáveis, dependentes do gerador, dos meios de transmissão e registro *daquele que se insere como agente de seu uso e aplicação*. Nas organizações onde o conhecimento é elemento fundamental para suas atividades, tem-se empreendido esforços significativos para compreender este processo, como forma de se estabelecer meios de gerência para geração e uso do conhecimento.

Alvarenga Neto (2008) coloca que na “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento”, as organizações vêm investindo significativamente em tecnologia da informação, com foco maior na tecnologia e pouca atenção com a informação, nas pessoas e seus conhecimentos ou na cultura organizacional. Isto consiste em um erro, pois a gestão da informação é apenas uma parte da gestão do conhecimento.

A organização que quer se desenvolver com sucesso deve não somente investir em tecnologia, mas ter os colaboradores aptos para lidar com esta tecnologia, e ir além: saber administrar as tecnologias e as diversas informações armazenadas, transformando em conhecimento crescente e duradouro; saber, portanto, administrar o conhecimento.

As características mais importantes do novo paradigma da tecnologia de informação e os efeitos da difusão das tecnologias de informação e comunicação por meio da economia são enumeradas por Lastres e Albagli (*apud* ALVARENGA NETO, 2008). Destacam-se:

- a) a crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade;
- b) a aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e fusão de conhecimentos, bem como a intensificação dos processos de adoção e difusão de

inovações, implicando ainda mais rápida redução dos ciclos de vida de produtos e processos;

- c) a crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades de informações;
- d) o aprofundamento do nível de conhecimento tácito (não codificáveis e específicos de cada unidade produtiva e seu ambiente) implicando a necessidade do investimento de treinamento e qualificação, organização e coordenação dos processos;
- e) as mudanças fundamentais nas formas de gestão e organização empresarial, gerando maior flexibilidade e integração das diferentes funções da empresa, assim como maior interligação entre as empresas e entre estas e outras instituições, estabelecendo-se, dessa forma, novos padrões de relacionamento entre os envolvidos; e
- f) as mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores.

Xavier (1998) coloca que o conhecimento é fundamental para a empregabilidade, e também “privilegiado gerador de riqueza”. É um ativo privilegiado, numa era em que tudo muda rápida e intensamente e os grandes aparatos econômicos de ontem passam a não oferecer nenhum valor estratégico. É o único ativo que se mantém capaz quando todo o mais entra em crise.

Alvarenga Neto (2008) concorda, ao colocar que o conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização. Quanto às mudanças que trouxeram a valorização do conhecimento, o autor coloca que as tecnologias de informação e comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação. O conhecimento, a inovação, e a educação continuada são atualmente os temas centrais dos debates internacionais, já que a mais-valia e a formação das vantagens competitivas, hoje, são alicerçadas nestes novos insumos econômicos.

Carneiro (2004) define capital humano como um conjunto de talentos. Complementa que, para que seja excelente, precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso: trabalhar dentro de uma estrutura e uma cultura

organizacional adequadas que lhe dê impulso e alavancagem. Quando estes três elementos – talentos, organização e comportamento – estão conjugados, se tem todas as condições para um desempenho organizacional excepcional.

Para Stoeckicht e Rodriguez a gestão do conhecimento e da inovação é de vital importância estratégica nas organizações. A competição global, a evolução tecnológica e os novos modelos de negócio estão mudando a organização social do trabalho, a forma de se relacionar com o trabalho e a forma de gerir os recursos: o capital estrutural, de relacionamentos, ambiental e, fundamentalmente o capital intelectual. As organizações vêm desenvolvendo estratégias e iniciativas para capturar e disseminar suas experiências adquiridas, visando facilitar o compartilhamento de novas idéias e soluções para além das fronteiras funcionais, departamentais e organizacionais, com o objetivo de alavancar suas melhores práticas e gerir seu capital intelectual de forma sistemática e estratégica em busca de inovações.

2.2.1 Gestão do Conhecimento

Para se manter competitivo na sociedade da informação é necessário não somente informação, mas saber agregar valor às informações, saber transformá-las em conhecimentos, e conseguir que os conhecimentos sejam transmitidos entre as pessoas da organização.

Segundo Ribeiro Junior e Valentim (2007), como o foco deixa de ser a matéria em razão do conhecimento, as organizações são desafiadas a fazer a gestão dos seus conhecimentos. Trata-se de um desafio, que pode alavancar um grande diferencial competitivo conduzindo a uma operação rentável e sustentável.

De acordo com Higgins (*apud* STOECKICHT; RODRIGUEZ 2004), as organizações do século XXI enfrentarão problemas gerencias específicos, dentre os quais:

- a) o desenho de uma estrutura organizacional que propicie a retenção e a criação de conhecimento, a criatividade, a aprendizagem e a inovação;
- b) uma estrutura organizacional flexível e fluida, que permita o rápido ajuste e adaptação de seus produtos, serviços e processos, atendendo as novas exigências dos consumidores, mercados, regulamentações etc., em constante mudança;
- c) desenvolvimento de modelos de motivação e do capital intelectual da organização, o reconhecimento pela produção e a retenção de talentos (reconhecimento e recompensa);

- d) desenvolvimento de líderes capazes de administrar os processos de mudança e gerir o conhecimento, impulsionar o processo criativo e desenvolver ferramentas que possam captar a experiência institucional, difundir suas lições e convertê-las em ações eficazes, buscando novas soluções para um mercado em rápida transformação;
- e) desenvolvimento de uma visão organizacional, traduzida por sua missão, objetivos e metas estratégicas, alinhando os colaboradores em direção à aprendizagem organizacional e à inovação.

Corrêa (2008) coloca que o conceito de gestão do conhecimento surgiu na década de 90, com uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a organização. A gestão do conhecimento desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Reporta ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso, fazendo parte da estratégia empresarial. Aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas e promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal.

Ricardo (2004) descreve que o individual dá lugar à construção coletiva, que permite que todos sejam co-autores, e a interatividade nos provoca e convoca a sermos agentes da construção do conhecimento.

De acordo com Figueiredo (2005), a gestão do conhecimento visa criar mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e ampliar de forma generalizada o conhecimento relevante em todos os níveis desejados. Outros objetivos da gestão do conhecimento citados pelo autor:

- a) promover a criação, o acesso, a transferência e a utilização efetiva do conhecimento em benefício dos negócios;
- b) encontrar as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional;
- c) sedimentar a memória da organização, criar instrumentos de respostas, fortalecer processos produtivos, melhorar produtos e serviços, dinamizar o compartilhamento de informações e conhecimentos, alavancar a inovação e a competitividade;
- d) melhorar o atendimento ao cliente (interno e externo), aos acionistas, atrair e reter os melhores talentos, elevar a autonomia dos colaboradores, facilitar e incentivar a aprendizagem em todos os níveis da empresa, “explorar” o conhecimento humano, melhorar a tomada de decisão;

e) criar e potencializar redes de conhecimento, unir conhecimentos dispersos em unidades de negócio, estimular o trabalho cooperativo e a solução de problemas em equipe, a troca de experiências, contatos sociais, proteger o conhecimento ampliá-lo; e f) habilitar os gestores para a pro atividade frente às mudanças ambientais, a obtenção de conhecimento pelo *benchmarking*, a criação de um clima organizacional que favoreça e estimule a criatividade e o monitoramento do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005).

Choo (2003) (*apud* ALVARENGA NETO, 2008) enumera os benefícios da administração dos recursos e processos de informação para as organizações do conhecimento. Para ele, tais organizações:

- a) tornam-se capazes de adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, hábeis na oferta de respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis;
- b) empenham-se na aprendizagem constante, e tal aprendizagem inclui não somente o “aprender a aprender”, mas também o “aprender a desaprender” (pressupostos, normas e crenças que perderam a validade);
- c) mobilizam o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade, e focalizam seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a gestão do conhecimento como a capacidade de uma organização criar conhecimento, disseminá-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Os autores colocam que há dois tipos de Conhecimento Organizacional: o Conhecimento Explícito, que é aquele que pode ser transmitido em linguagem sistêmica formal; e o Conhecimento Tácito, intrínseco na cabeça das pessoas, sendo, portanto, específico do contexto e mais difícil de ser formalizado e compartilhado. Como o conhecimento tácito envolve aspectos pessoais, como conclusões, emoções, ideais, valores, e experiências, para ser compartilhado deve ser convertido em palavras e números compreensíveis.

O conhecimento organizacional é gerado pela interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) colocam que para uma empresa ser uma organização que gera conhecimento, ela deve contemplar os diferentes modos de conversão do conhecimento, que são as interações entre os conhecimentos tácito e explícito, de diferentes formas, gerando a espiral do conhecimento, conforme a Figura 1.

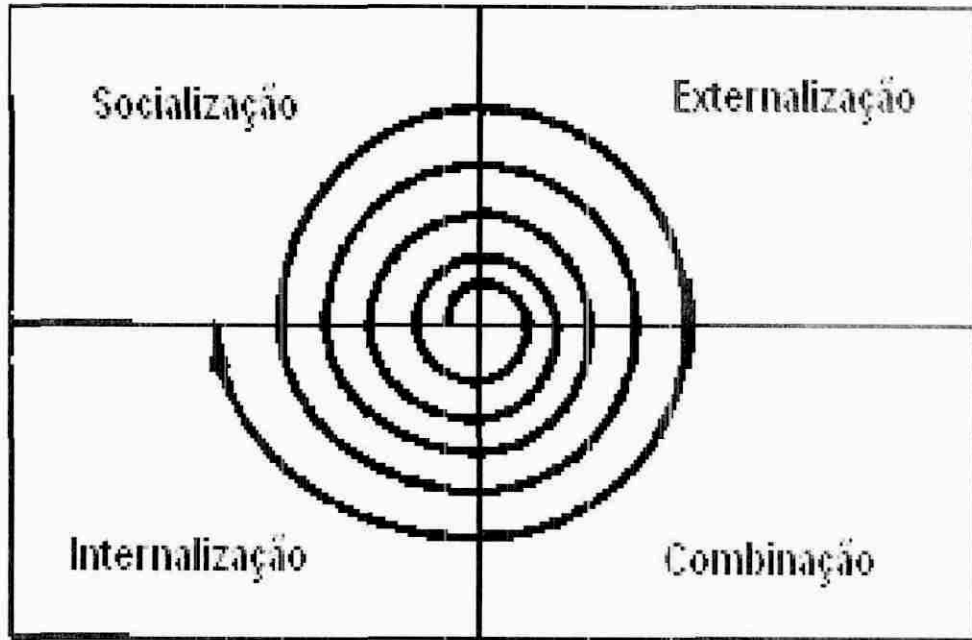


Figura 1 - Espiral do conhecimento.
Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997).

Quando esse tipo de conhecimento é transmitido através de da linguagem, observação, imitação e prática e estiver associado a emoções e contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas estão embutidas, acontece a socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito já passou por algum processo de conversão, foi armazenado, com um registro formal: é um conhecimento codificado e transmissível em linguagem formal e sistemática. A transformação passada pelo conhecimento tácito para uma linguagem que pode ser compartilhada de forma sistêmica é chamada externalização.

A combinação consiste na união de um conjunto de conhecimento explícito a outro conjunto, por diversas formas, como novas tecnologias, programas de treinamentos, redes, entre outros. Esta união gera conhecimento sistêmico.

Finalmente, deve ocorrer a internalização do conhecimento. Conforme Ribeiro Junior e Valentim (2007), o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se base do conhecimento de cada pessoa. Para ocorrer a internalização, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), são necessárias à verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais: o conhecimento explícito pode ser incorporado ao tácito.

A coordenação do funcionamento da espiral do conhecimento é a gestão do conhecimento. Ela começa de tácito para tácito, pelas trocas de experiências entre as pessoas (socialização); passando de tácito para explícito, pela articulação e conversão das trocas obtidas, gerando registros formais (externalização). A próxima etapa (combinação), este conhecimento formalizado é combinado, para gerar novos conhecimentos sistemáticos, para que possam ser aprendidos pelas pessoas, que é a quarta etapa: conhecimento explícito se transforma em tácito (internalização). A gestão do conhecimento não é concluída nesta etapa: a espiral inicia novamente, só que em um nível mais elevado, ampliando e difundindo a aplicação do conhecimento por toda a organização.

Sobre esta combinação de conhecimento explícito e tácito, Girardi, Benetti e Oliveira (2008, p.26) colocam que:

O objetivo das organizações, então, deve ser o compartilhamento do conhecimento e a combinação do Conhecimento Explícito com o Conhecimento Tácito. Trata-se de gerar o conhecimento organizacional genuíno, composto por normas, padrões, informações e, além disso, pela vivência, idéias e ações individuais que agregam valor aos negócios e conduzem à aprendizagem e ao Desenvolvimento individuais e organizacionais. Cabe às Organizações a percepção da necessidade de aprender, de incluir efetivamente as pessoas no processo evolutivo.

Portanto, a gestão do conhecimento, além da gestão das informações, envolve processos de criação, compartilhamento e aplicação das mesmas. Alvarenga Neto (2008) inclui a criação de um contexto favorável pela organização como condição *sine qua non* para a gestão do conhecimento. Segundo ele, é a partir desta constatação que se reafirma a palavra gestão, quando da associação com a palavra conhecimento, deve ser entendida como promoção, não como controle. As organizações bem sucedidas nos seus projetos de gestão do conhecimento compreendem a necessidade de se trabalhar com a gestão das informações somada principalmente à gestão das pessoas e dos talentos humanos, entre outros aspectos. O autor destaca alguns temas pertinentes à gestão da informação e do conhecimento nas organizações:

- a) a criação e o uso do conhecimento;
- b) a gestão da inovação e da criatividade;
- c) o compartilhamento das informações;
- d) a aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional;

- e) a mensuração e consolidação do capital intelectual encontrado nos capitais humano, estrutural e do cliente; e
- f) a criação de condições favoráveis propiciadas pela organização e que englobam, entre outros, diversos aspectos: definições estratégicas quanto à política de informação; a visão do conhecimento que é bem vindo e será nutrido pela organização; a cultura organizacional e políticas de seleção e contratação de novos colaboradores; e a criação de locais ou espaços – reais ou virtuais – de encontro e troca de informações.

2.3 CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Muitos pesquisadores sobre o tema UC colocam que é importante no paradigma da educação corporativa o desenvolvimento de competências, sobretudo as competências estratégicas, portanto, é importante uma breve definição deste conceito.

Segundo Scott Parry (*apud* EBOLI 2004: 52), a competência é resultante de três fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes. As competências podem ser, portanto conceituadas de acordo com a Figura 2.

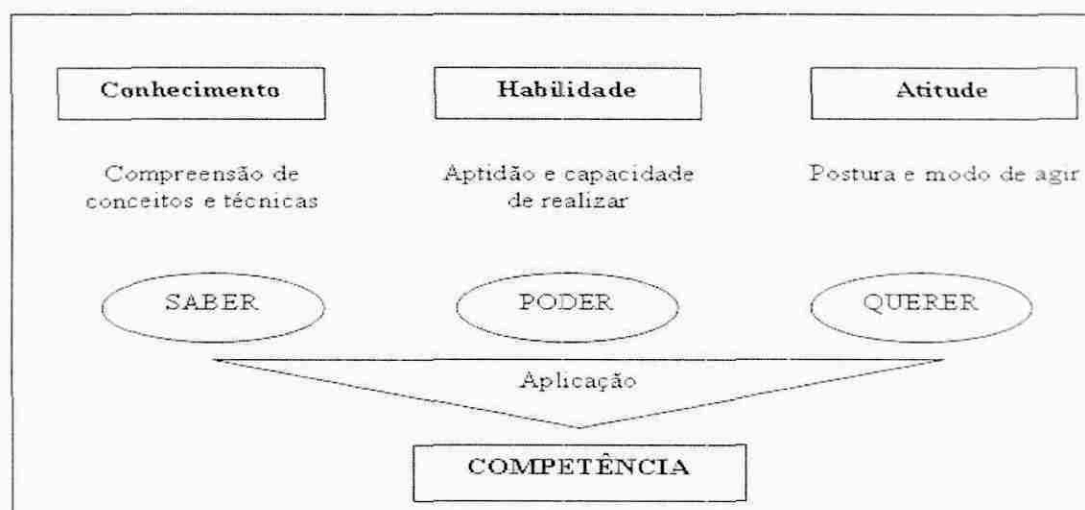


Figura 2 - O conceito de competências.
Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Segundo Meister (1999) as competências básicas no ambiente de negócios são aprender a aprender, comunicação/ colaboração, raciocínio criativo/ resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de lideranças e autogerenciamento da carreira.

2.3.1 Competências Críticas

Eboli (2004) defende que através da gestão por competências e da gestão do conhecimento é possível construir as competências críticas, aquelas que diferenciam a organização estrategicamente. Ela ressalta que além da compreensão do conceito, é necessária a aplicação correta, por isso, destacam-se alguns aspectos principais:

- a) competências críticas devem oferecer reais benefícios aos clientes/ consumidores;
- b) devem ser difíceis de ser imitadas;
- c) não se limitam apenas às paredes da organização: podem estar na cadeia de agregação de valor; e
- d) não se limitam aos produtos físicos ofertados: podem estar ligadas a aspectos simbólicos do produto.

Para um sistema de educação bem-sucedido é importante o alinhamento entre o desenvolvimento dos talentos humanos e as estratégias de negócio. Eboli (2004) enfatiza a necessidade da compreensão de que um diagnóstico das competências críticas – empresariais, organizacionais e humanas – é a primeira etapa do processo e este implica discutir as estratégias empresarias, envolvendo a participação da alta administração. Para que o diagnóstico seja consistente, é importante considerar as competências críticas nos níveis explicados a seguir.

- a) Empresariais: competências críticas já implantadas, ou a adquirir, para que a organização consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de modo diferenciado em seu setor de atividades.
- b) Organizacionais: competências críticas ainda na esfera empresarial que precisam ser desenvolvidas nas principais áreas de negócio, para dar base às competências críticas empresariais.
- c) Humanas: competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa obtenha êxito em seus objetivos estratégicos. Podem ser habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas, funcionais ou comportamentais dos colaboradores que exercem funções críticas na empresa. Devem estar alinhadas com os outros dois níveis de competências críticas.

2.4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As transformações no cenário mundial, cada vez mais rápidas e intensas colocam as organizações em uma situação na qual é preciso criar valor continuamente, principalmente otimizando intangíveis, sobretudo o conhecimento. As exigências atuais trouxeram desafios: os centros de treinamento e desenvolvimento não são suficientes para a organização que deseja construir uma vantagem competitiva sustentável, atrair e reter os melhores talentos, e otimizar o fluxo de informações ao qual, diariamente, as pessoas estão em contato, transformando o conhecimento em valor agregado à organização.

As escolas não formam necessariamente o tipo de profissional que o mercado de trabalho necessita. Além disso, a velocidade de todos os processos transforma o conhecimento em algo perecível, se não trabalhado continuamente.

Meister (1999) afirma que nossos conhecimentos e qualificações só são adequados durante um período que pode ir de 12 a 18 meses. Após essa média, precisamos reabastecê-los, para manter a competitividade nesta economia global. A autora cita Louis Ross, *chief technical officer* da Ford Motor Company, conversando com um grupo de estudantes de engenharia:

Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite.

Para sustentar sua idéia, Meister (1999) analisa a evolução da internet. Segundo a Internet Society, que mede o tráfego, havia 100 mil “visitantes” em 1989; 1 milhão em 1992; e perto de 10 milhões em 1995. Em 2000, projetou-se 20 milhões.

Para Moretto e Silva (2008) a migração do T&D para a UC vem associar a necessidade identificada por muitos gestores de Recursos Humanos na capacitação dos colaboradores da organização. Muitos destes gestores, não querem apenas desenvolver atividades maçantes e rotineiras do antigo setor de pessoal ou Recursos Humanos: as pessoas são fonte de vantagem competitiva. A maioria das UCs aspira aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar no mesmo o comprometimento e o acesso a aprendizagem permanente: personifica a idealização de aprendizagem da empresa, ofertando o conhecimento, qualificações e competências necessárias a todos os níveis hierárquicos, focando nos objetivos estratégicos da empresa.

Educar corporativamente é fazer as pessoas se pensarem criticamente, envolverem-se, autogerenciarem-se e emocionarem-se... Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente (COSTA, 2001, p.01).

Meister (1999) coloca que a opção de utilizar o termo “universidade” para designar a função da organização de educar é para deixar clara uma mensagem: aprender é importante e, usando a metáfora “Universidade Corporativa”, essa conotação ganha ainda mais destaque. Além disso, as organizações estão usando o modelo da universidade para criar uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos, gerando uma grife, para gerenciar seus investimentos em educação.

2.4.1 Contextualizando a Mudança

Os acontecimentos de hoje são produto dos processos, acontecimentos e decisões anteriores. Alguns acontecimentos têm destaque como influenciadores da virada do foco da produção para os serviços e conhecimentos. Estes aspectos serão abordados inicialmente, antes de discorrer sobre o histórico das UCs.

Quartiero e Cerny (2005) colocam que nos anos 60, os mercados eram regidos pela oferta de produtos, mas nos anos 70, tornaram-se regidos pela demanda. As capacidades instaladas, superiores a demanda, estabelecem uma nova forma de concorrência, que exige equipamentos e trabalhadores que respondam a estas novas formas de produzir. A solução tecnológica foram equipamentos programáveis, capazes de incluir instruções para séries alternativas e diferentes de operações.

Segundo Coriat (*apud* QUARTIEIRO; CERNY, 2005) este contexto ocasiona um novo paradigma de produção ancorado em duas características: busca de integração das seqüências temporais de produção e a busca da flexibilidade, para adaptar-se ao caráter instável e diferenciado dos mercados – o paradigma foi batizado de “integrado e flexível”. Quartiero e Cerny (2005) colocam que este paradigma foi aos poucos se estendendo para a forma de organização e gerenciamento de empresa. a discussão sobre a formação necessária para o trabalhador que opera o equipamento de base microeletrônica vai levar ao estabelecimento, na área educacional, de padrões de formação envolvendo conceitos de integração, agora referentes a conteúdos e atividades; e flexibilidade da estrutura curricular, aberta às novas necessidades do mercado. Com o declínio do modelo taylorista-fordista, a educação torna-se elemento central na discussão sobre o futuro do trabalho.

Para Eboli (2005), a troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista-fordista para gestão flexível, gerou grande impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaços para estruturas horizontalizadas e descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo em todos os níveis organizacionais pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente. Na organização taylorista, a repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para bons resultados. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia separar a cúpula administrativa, que tinham a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente de negócios, e criar normas, manuais e regras para os outros da empresa. A estes últimos, cabia apenas a execução.

Bonilauri e Karam (2004) expõem que as transformações necessárias do contexto interno exigem das organizações um esforço para migrarem do modelo tradicional de gestão, baseado nos princípios tayloristas-fordistas e no modelo hierárquico funcional de Fayol, para um modelo em que o foco é o mercado, voltando conseqüentemente a atenção da gestão para os indivíduos, e não mais para a estrutura, o cargo e a linha de produção. Este modelo a ser adotado permite que as organizações acompanhem e se ajustem com agilidade às mudanças externas.

Conforme Viegas (2005), duas tecnologias básicas configuram o novo paradigma tecnológico da economia informacional. A primeira está ligada à organização da força de trabalho para a produção, portanto, uma tecnologia organizacional. Os trabalhadores possuíam habilidades pouco aproveitadas nos processos de trabalho, portanto, novas tecnologias informacionais recuperaram as potencialidades do trabalho em grupo desenvolvidas pelos trabalhadores em comissões de fábrica e grupos informais. O segundo tipo são as tecnologias de informação eletrônica, sobretudo a informática. Estas permitem a recuperação descentralizada da informação e sua difusão através de redes, ampliando de forma exponencial a capacidade de integração e transformação do processo produtivo.

Viegas (2005), continua, colocando que estas duas tecnologias têm a informação como aspecto essencial. Portanto, as qualificações exigidas para os trabalhadores serão ligadas a sua subjetividade. Paralelos a estas tecnologias há um princípio instituído pelo toyotismo: *Kaizen*, que significa inovação permanente. Esta idéia aliada à tecnologia informacional, implica um compromisso efetivo da subjetividade dos trabalhadores com o processo produtivo. Ao invés de um trabalho de execução, é realizado em diferentes graus um trabalho que Deluiz (*apud* VIEGAS, 2005) chama de “trabalho de arbitragem”. Os trabalhadores precisam

constantemente diagnosticar, prevenir, antecipar e decidir, atividades que lhe exigirão maior conhecimento formal, mas também maior participação dos seus conhecimentos tácitos, para resolução de problemas não previstos.

Segundo Medina (2004), muitos especialistas como Peter Senge, Peter Drucker e Tom Peters repetem constantemente que “a única vantagem competitiva é a habilidade de aprender e mudar rapidamente”. O tempo está sendo comprimido. Essa redução do tempo para a execução das tarefas traz um grande desafio às empresas, que têm de mudar de estratégia rapidamente, em resposta às alterações no cenário. É cada vez menos importante o local físico dos estoques, mas aumentou a importância do alcance das informações sobre novos produtos e serviços. Não se pode bancar o risco de ter colaboradores, fornecedores, clientes ou parceiros em desvantagem apenas por estarem fisicamente distantes. As empresas precisam que eles recebam as informações o mais rapidamente possível, e os profissionais de educação, comunicação e administração têm de acompanhar este ritmo.

Para Girardi (2008), o Século XX consolidou o novo perfil da área de Recursos Humanos. Desde que surgiu como Departamento Pessoal, suas funções evoluíram e agregaram valor do potencial humano para otimizar o desempenho organizacional. Nas últimas décadas, a área transcendeu a departamentalização, o paternalismo e a burocracia, passando a ser uma responsabilidade global das organizações, atuando como facilitadora dos processos de estímulo da criatividade, iniciativa, autonomia e aprendizado das pessoas e organizações.

2.4.2 As Organizações e a Educação no Novo Contexto

Eboli (2005) coloca que a principal contribuição do enfoque sociológico da história e teoria da educação, proposto por Mannheim, - que segundo a autora é um dos mestres da sociologia contemporânea e estudioso da problemática da educação - é a importância que as metas e técnicas educacionais devem ser concebidas em um contexto, pois são, em grande parte, socialmente dirigidas. Sendo assim, é importante contextualizar as organizações e o sistema educacional na sociedade contemporânea.

Soares (2004) fala sobre as mudanças ocorridas na era do conhecimento. Segundo ele, muito mais do que somente redirecionar critérios de recrutamento e capacitação dos profissionais de uma empresa, represente uma profunda alteração na cultura interna das organizações, onde o desenvolvimento intelectual do conjunto dos colaboradores passa a ser uma premissa estratégica. O processo de transformação do saber individual em coletivo, base

para uma gestão do conhecimento, exige uma ambiência empresarial calcada em novos padrões de relações trabalhistas, de gestão e de ética corporativa. Quanto à educação e a nova exigência de mentalidade empresarial, Soares (2004 p. XII) enfatiza que:

Nesse novo ambiente, estreitam-se as fronteiras entre o mundo da educação e o mundo das empresas, que necessariamente tem de absorver atividades antes exclusivas de escolas e universidades, mesmo que sejam as de coordenação e articulação de diferentes campos de conhecimento, continuando, na maioria das vezes, o ensino e a pesquisa acadêmica como competências específicas das instituições de ensino.

Quanto à necessidade de adaptação para obter sucesso na Era do Conhecimento, Quartiero e Cerny (2005) abordam três setores que terão de rever as políticas organizacionais: o poder público, o empresariado, e a academia. No que se refere ao empresariado, é colocado que, diante da inadequação do que é ensinado nas instituições escolares para a inserção dos egressos no mundo de trabalho, passa a sugerir a querer inferir, a influenciar no (re) direcionamento do que é ensinado no espaço educacional, visando uma perspectiva mais conectada às necessidades do mercado. Assim, trabalho e aprendizagem sobrepõem-se nas empresas. O indivíduo é compelido a complementar seus estudos dentro e fora da organização. Assim, os empresários estão cada vez mais entrando no setor da educação, com experiências de aprendizado à distância, parcerias de colaboração com universidades, a criação de ambientes eletrônicos para a gestão da informação, bem como a institucionalização de modelos educacionais voltados para as necessidades do mercado, visando atender às necessidades de maior capacitação dos seus funcionários assim como criar projetos eficientes de formação que podem ser comercializados no mundo todo.

O surgimento de um novo ambiente empresarial, caracterizado por grandes e constantes mudanças, necessidade de respostas rápidas, gerou forte impacto no perfil dos colaboradores que as empresas esperam formar, conforme constata Eboli (2005). Segundo ela, exige-se cada vez mais de todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para tanto, as áreas de T&D, habituadas a entregar “cursos prontos” por força de demandas concretas, visando desenvolver habilidades específicas para uma tarefa não são suficientes. Os empresários precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, habilidades e posturas.

Eboli (2005) ainda coloca que essas tendências apontam para um novo aspecto de criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Teixeira (*apud* COSTA, 2001) dizia que na universidade brasileira, além de preparar profissionais para carreiras liberais e técnicas que exigem nível superior, tem ocorrido uma preocupação muito fluida com a iniciação do estudante na vida intelectual. Assim, ressaltando a habilitação profissional, não logrou constituir-se realmente como uma instituição de pesquisa e transmissora de uma cultura comum nacional, nem se tornar um centro de consciência crítica e de pensamento criador.

Medina (2004) expõe que é muito comentado, e também importante uma revolução na educação brasileira. Entretanto, defende que é uma falácia acreditar que a educação é mera aquisição de conhecimento e que esta é solução para todos os problemas. Conhecimento é quase nada se não soubermos usá-lo adequadamente nas mais variadas situações. Isto é competência. Não existe competência sem o devido conhecimento para ser usado, mas existe conhecimento sem a devida competência para usá-lo. Medina (2004 p.80- 81) ainda cita Makiguti:

O estudo não deve ser visto como uma preparação para a vida; ao contrário, ele deve acontecer enquanto se vive, e o viver acontece em meio ao estudo. Estudo e vida real precisam ser considerados mais do que paralelos; devem trocar informações entre si e as interpenetrar de acordo com cada contexto, o estudo na vida e a vida no estudo, por toda a existência do indivíduo. Nesse sentido, o que passa a ser ponto principal das mudanças propostas não é o melhor orçamento econômico dos programas escolares, mas a introdução de alegria e gosto pelo trabalho.

Debatendo alguns momentos marcantes da relação entre a escola e a empresa, Quartiero e Bianchetti descrevem três fases desta relação: um primeiro momento em que a empresa demandava a universidades e escolas técnicas os profissionais que precisava; uma situação posterior, que se caracteriza pela criação do setor de Recursos Humanos com função de treinamento, ou mesmo a criação de escolas no interior das empresas; e o momento atual, no qual cada vez mais ganha espaço o conceito de UC.

Em relação ao Brasil, Viegas (2004) contextualiza que, na década de 90, quando tomou impulso no país a implementação de novas tecnologias de informação, as empresas se depararam com o problema da formação da força de trabalho. Para desempenho das tarefas de produção, já que as novas tecnologias exigiam qualificações diferentes das predominantes no paradigma taylorista-fordista. O problema central para as empresas era ter que contar com uma força de trabalho formada no ambiente da rigidez do antigo paradigma, para operar num ambiente “flexível”. Da economia baseada nas tecnologias informacionais, que requerem outras qualificações: novos conhecimentos, atitudes, hábitos e valores.

O autor descreve os supletivos que ampliam a formação escolar dos trabalhadores possibilitando que estes realizem tarefas mais complexas como uma das soluções buscadas pelas organizações, afinal, demitir os trabalhadores para a contratação de novos seria uma perda da experiência dos trabalhadores antigos, jogando fora um conhecimento muito valorizado pelas tecnologias da informação. Além disso, teriam que treinar os funcionários novos nas habilidades que os antigos já tinham, gerando custos extras. Soma-se ao fato que o mercado de trabalho brasileiro não ofertava este tipo de trabalhador em quantidade suficiente ao novo paradigma de produção.

Um problema na solução descrita por Viegas (2004) é que os supletivos oficiais, em geral, se apresentam inadequados às condições da força de trabalho das empresas, pela carga horária, distância e defasagem teórico-metodológica. A solução buscada então por muitas empresas desde meados dos anos 90 tem sido construir práticas pedagógicas próprias, muitas vezes, em pareceria com instituições educacionais.

Vianna (*apud* QUARTIERO; CERNY, 2004) explica que, na expressão universidade corporativa, o termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. O termo “universidade”, nesta expressão, não deve ser entendido dentro do contexto de ensino superior. Na universidade corporativa, os programas de capacitação, a educação, o desenvolvimento de competências e pesquisas estarão sempre relacionados à área do negócio da empresa, mais precisamente, ao seu posicionamento estratégico.

Costa (2001, p. 10), faz o seguinte comentário:

Joãozinho, qual é a raiz quadrada de 625? Mesmo que a resposta esteja na ponta da língua, nada garante ao pequeno João um lugar certo no mundo do trabalho. Agora, uma pergunta mais difícil: Profissionais, dirigentes e cidadãos, qual a raiz comum da empregabilidade, cidadania, criatividade, globalização e destino do país? Acertou quem respondeu a educação.

A autora cita Ludwig para completar sua idéia, dizendo que, nesta era, toda a instituição deve ser um ambiente educacional, sendo o maior momento de produtividade de alguém, quando ele estiver aprendendo algo relevante. Reinventar a educação e torná-la compatível com a velocidade do mundo é um grande desafio atual. Ela ainda cita o ex-ministro Paulo Renato Souza (COSTA, 2001, p.11):

Um papel da educação, numa sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem ao nosso país, para que possamos atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual... No Brasil, estamos vivendo um processo de importante e intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrarem os esforços da esfera

pública e privada, para formulação e a viabilização de práticas educacionais adequadas e modernas.

Em relação à necessidade de mudanças, vivemos em um momento de transição, do tradicional T&D para a “Educação Corporativa”, que implica atuar no conjunto de valores e crenças da organização; ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo: reforçar estímulos de associação e interação. A tentativa de convergência destas idéias, de acordo com Costa (2001), leva as empresas a reagirem, quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade de coordenar o aprendizado e a educação dos colaboradores, suprimindo as deficiências do sistema educativo tradicional.

Ao refletir na educação para o século XXI, Eboli (2005) propõe duas questões principais: que perfil ideal de homem devemos formar para viver no contexto político-social-econômico dos novos tempos? Que instituição terá maior peso na influência dos padrões educacionais? De acordo com as conclusões de pesquisas da autora, o ser humano moderno poderia ser definido como um cidadão que:

- a) é informado, participante, dinâmico e corajoso;
- b) possui sentido de eficácia pessoal;
- c) é altamente independente e autônomo;
- d) tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva;
- e) anseia pelo crescimento interior e se preocupa com aprendizagem e auto-desenvolvimento;
- f) alimenta seus desejos e sonhos e elabora projetos para alcançá-los; e
- g) dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social.

Conforme destaca Eboli (2005), pode ser constatado que esse perfil de homem moderno é muito próximo do ideal de homem de negócios hoje demandado pelas empresas.

2.4.3 Histórico das Universidades Corporativas

Meister (1999) introduz o histórico das universidades corporativas, descrevendo inclusive o impulso inicial. Tradicionalmente, nas organizações norte-americanas, o foco do treinamento dos funcionários foi a atualização e a qualificação de experiências profissionais. Nos anos 50, 60 e 70, empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores como fazer

seu trabalho melhor. Essas infra-estruturas educacionais nas organizações espalharam-se em todo o país, conhecidas como universidades, institutos, ou faculdades corporativas. A meta era manter estes colaboradores a par dos acontecimentos, e se possível, adiante deles. Os programas mais sofisticados evoluíram em empresas com grande investimento em tecnologias.

Esses programas, quase sempre incluíam um currículo de opções com centenas de cursos de administração, marketing e finanças. As empresas colocavam um amplo cardápio para que os gerentes escolhessem os “cursos corretos” para eles. A suposição implícita era de que se a organização lhes desse conhecimento por metodologias inteligentes, eles adquiririam novas qualificações para realizar seu trabalho melhor. Em algum ponto desse processo, esses colaboradores transformaram-se em funcionários mais produtivos e comprometidos. Gradualmente, ao sentir a autonomia dos funcionários através de equipes de trabalho de alto desempenho, as organizações começaram a sentir a necessidade de excelência de toda a força de trabalho. Assim, o tema que dominava as empresas da metade para o final dos anos 80 era de que o aumento da produtividade deveria ser meta de todo trabalhador, e não apenas específico aos níveis gerenciais. Assim, várias empresas sentiram a necessidade de transferir o foco de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em sala de aula visando o desenvolvimento de qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, na qual os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham as melhores práticas com o objetivo de solucionar os problemas organizacionais.

As Universidades Corporativas, segundo Eboli (2005) surgem no fim do século XX, mesclando o enfoque ideológico da produção social do conhecimento, que enfatiza a transmissão da ideologia vigente; e o profissionalizante, com ênfase nos aspectos técnicos e operacionais; procurando desenvolver os mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage.

Conforme Junqueira e Vianna (1999), a implantação de UCs no Brasil ainda está em fase embrionária. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes, como a Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola; e outras, tomaram a iniciativa de fazê-lo a partir da crença que a medida aperfeiçoará o processo de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Eboli (2005) coloca que o conceito de UC no Brasil começa a ser adotado no início da década de 1990. Ela continua, explicando que:

A primeira experiência de implementação foi a Academia Accor, em 1992. Em seguida, surgiram a Universidade Martins do Varelo, em 1994; a Universidade Brahma, em 1995; a Universidade do Hambúrguer, do

McDonald's, em 1997; o Visa Training, criado em 1997 e que originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001; a Universidade Algar, fundada em 1998; a Alcatel University e o Siemens Management Learning, em 1998; a Boston School do Bank Boston e a Universidade Datasul, implantadas em 1999. Com isso, na década de 1990, em torno de 10 empresas constituíram suas UCs (EBOLI, 2005: 118).

Para Meister (1999), a UC está surgindo neste século como o setor de maior crescimento no ensino superior. Empresas como a Motorola, a Sun, a Microsystems e o Banco de Montreal estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada. Assim, algumas das mais visionárias empresas dos Estados Unidos estão criando uma infra-estrutura que permita o aprendizado contínuo, transformando suas salas de aula corporativas em infra-estruturas de aprendizagem corporativa, visando meios de desenvolver novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Quartiero e Cerny (2005) colocam que a adoção do modelo de UC traz a idéia da possibilidade de grande agilidade e de um alto nível de adequação dos programas educativos às demandas do setor produtivo. Em 1955, a *General Eleiric* criou a primeira UC, a *Contronville*. Na década de 90, só nos Estados Unidos, essas instituições passaram de 400 para 2000. Estimativas indicam que no Brasil, há pelo menos 50 UCs.

EBOLI (2004: 47) complementa esta constatação:

O número de organizações com Universidade Corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de UCs nos Estados Unidos, ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

A autora continua, afirmando que também no Brasil, à medida que as empresas começam a perceber a necessidade de repensar a área de T&D, para que contribua para o sucesso das estratégias empresariais e agreguem valor aos resultados do negócio, a tendência do surgimento de UCs aumenta dia a dia. Em outro artigo, Eboli (2005) estima que já há aproximadamente 150 organizações brasileiras ou multinacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, que já implantaram e estão operando seus Sistemas de Educação Corporativa.

Na mesma linha, Gomes (2004) explica que, os últimos anos foram marcados pelo extraordinário crescimento do número de UCs, que nos Estados Unidos já ultrapassam vários milhares e, no Brasil, já chegam a centena.

Segundo Eboli (2004), na última década, no Brasil presenciamos um movimento de intensas mudanças no campo educacional, evidenciando-se o esforço de integração das iniciativas da esfera pública e privada para qualificar os trabalhadores, aumentando a competitividade no país. A adoção do conceito de UC teve início nos anos 90, com a economia mais globalizada, pressionando as organizações a tornarem-se mais competitivas, investindo em seus colaboradores. Hoje, há praticamente cem organizações brasileiras ou multinacionais que já implementaram sistemas educacionais pautados nos princípios e práticas das UCs.

Para Meister (1999), embora a UC da década passada existisse principalmente como campus, atualmente ela consiste em um processo, e não em um local físico. Algumas UCs possuem realmente um local físico elaborado, mas, independente deste, o foco não é mais a sala de aula, mas o processo de aprendizagem, no qual a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização com um todo.

2.4.4 Conceituando Universidade Corporativa

Gomes (2004) considera que a universidade corporativa é consequência da consolidação da sociedade de informação, com a missão de oferecer mecanismos de aprendizagem vistos antes como não convencionais, em modalidades que consideram as peculiaridades da organização ou as informações necessárias ao desenvolvimento de um produto inovador, conferindo-lhe uma missão diferente das universidades tradicionais.

Conforme Meister (1999) a UC pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais das organizações.

Segundo Lopes (2004, p.141), o conceito de educação corporativa tende a ser imediatamente ligado ao T&D. entretanto, este é muito mais abrangente:

A educação corporativa visando a produtividade e a competitividade objetiva ampliar o conhecimento de funcionários, clientes, fornecedores e da própria comunidade. Essa abordagem transcende as fronteiras da própria organização e chega até a comunidade e, também, a seus clientes.

Eboli (2004) descreve a UC como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, sendo que este conceito deve ser assimilado como um princípio organizacional, tornando-se um valor e uma prática empresarial. As organizações que aplicam os princípios da UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua. O propósito é que a empresa aprenda a trabalhar com novos processos e soluções e compreenda a importância de aprendizagem permanente vinculada a metas organizacionais. A missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão do negócio, promovendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem contínua. O objetivo principal deste sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Sobre o conceito de UC, Eboli (2004) ainda destaca que, este corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- a) objetivo principal: desenvolver as competências críticas do negócio;
- b) foco do aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o desenvolvimento coletivo;
- c) escopo: concentrar-se nas necessidades do negócio, tornando o escopo estratégico;
- d) ênfase dos programas: conceber ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, isto é, da identificação das competências críticas empresariais; e
- e) público-alvo: adotar o conceito da educação inclusiva, desenvolvendo *competências críticas no público interno e externo*.

Quanto aos recursos disponíveis, Lopes (2004) também identifica distinção. Os programas das UCs são voltados para o negócio, avançados em termos de tecnologia, ricos em conteúdo e flexíveis do ponto de vista do usuário. Dentre os inúmeros resultados, destacam-se a aprendizagem mais acessível, a instrução personalizada, a alta interatividade e o conhecimento “a todo o momento”. O campus virtual, que representa um ambiente de aprendizagem em tempo real, utilizando a intranet ou a internet, oferece programas educativos e informações customizadas: é o espaço onde é disponibilizada toda a instrução a ser acessada aos usuários da UC.

2.4.5 Diferenciando Universidade Corporativa de Treinamento e Desenvolvimento

Ao introduzir o conceito das universidades corporativas, Eboli (2005) esclarece que sempre houve programas educacionais nas organizações, mas que estes, normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a maioria dos funcionários, havia programas de treinamento pontuais. Na medida em que o surgimento das UCs foi o marco da passagem do tradicional centro de T&D para uma preocupação mais abrangente com a educação de todos os colaboradores. Na prática, é com o advento da UC é que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa.

Lopes (2004) destaca que o treinamento é uma solução do modelo de aprendizagem que se caracteriza pela forma presencial, impessoal e descontínua. Na era do conhecimento, a educação é permanente, personalizada e *just-in-time*, já que o conhecimento deve estar disponível no momento em que se necessita dele. O colaborador atual não precisa aprender tudo, porque amanhã terá de reaprender os conceitos que ficaram obsoletos, por isso disponibilizar informações *on line*, permitindo que as dúvidas para a execução do trabalho estejam disponíveis, permitindo que o profissional consulte no momento em que houver dúvida, durante a execução do trabalho. A tecnologia atual faz com que a aprendizagem torne-se permanente. Assim, o treinamento se transformou em educação gerenciada pela empresa.

Vianna (2007) enfatiza que um ponto fundamental é o próprio caráter de educação permanente que a UC deve conter em sua programação: ela deve ter um programa de longo prazo que forneça a seu público-alvo uma visualização de desenvolvimento para o futuro. Saímos de uma "programação por demanda" para um "plano de vida", que diminui a volatilidade das percepções individuais e o grau de incerteza comum em pessoas do mundo empresarial atual.

O Quadro 1 a seguir é um resumo proposto por Meister (1999) da diferenciação entre o antigo departamento de T&D, e o modelo proposto pelas atuais UCs.



Reativo	Foco	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Público-alvo amplo/profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento do desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
“Vá para o treinamento”	Imagem	“Universidade como metáfora de aprendizado”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Quadro 1- Mudança de paradigma do Treinamento frente à Universidade Corporativa.

Fonte: Meister (1999).

Adaptando o quadro de Meister (1999), Eboli (2004) estrutura o Quadro 2, exposto a seguir, que ajuda a diferenciar a mudança de paradigma entre o centro de treinamento e a educação corporativa:

MUDANÇA DE PARADIGMA		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Centro de Treinamento</div> <div style="font-size: 2em;">➡</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Educação Corporativa</div> </div>		
Desenvolver Habilidades	OBJETIVO	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades Individuais	ENFASE	Estratégias de negócios
<i>Interno</i>	PÚBLICO	<i>Interno e externo</i>
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Quadro 2- Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa.
Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Quanto aos impactos para a empresa e para o empregado, Lopes (2004) coloca que a passagem do enfoque do treinamento para a educação corporativa alterou o modo como a carreira do colaborador é gerenciada. Antes, a carreira era controlada pela empresa e as expectativas do empregado estavam alinhadas com tendências paternalistas. Na empresa do século XXI o empregado controla a própria carreira. Ou o profissional se atualiza, cuida de sua empregabilidade, ou corre o risco de ficar obsoleto e sem condições de competitividade. Cabe à empresa permitir o acesso de seus colaboradores ao conhecimento. E o ensino passou de predominantemente presencial para virtual.

2.4.6 Projeto e Desenvolvimento de Universidades Corporativas

Franco (*apud* COSTA, 2002, P.15-16) cita alguns argumentos utilizados pelas organizações para construir suas universidades corporativas:

- a) dar autonomia aos empregados em todos os níveis visando inovar e operar dentro da estratégia global da empresa;
- b) maximizar o capital (ou propriedade) intelectual dos conhecimentos gerados internamente;
- c) aprender a competir globalmente;
- d) dominar as complexidades do ambiente empresarial e das incertezas do futuro;

- e) reforçar a cultura e a lealdade dos empregados ensinando novas habilidades;
- f) disponibilizar recursos, ferramentas e soluções para melhorar a rentabilidade na linha de frente;
- g) utilizar a internet como recurso de aprendizagem personalizado e *on-line*;
- h) amarrar os currículos de T&D à estratégia de negócios da companhia; e
- i) apoiar as reais necessidades da organização, preocupando-se em atender às demandas atuais, e principalmente futuras, de novas habilidades.

Eboli (2004) destaca que é necessário que para o desenvolvimento de competências de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável é necessário que ocorram ações integradas e conectadas nas três esferas: organização, gestão de pessoas e indivíduos. Para a empresa, o maior desafio é promover uma identidade cultural, criando condições propícias ao desenvolvimento de líderes eficazes. Isso implica em mudanças profundas nas estruturas, sistemas, nas políticas e práticas de gestão, e, sobretudo na mentalidade, valores e cultura organizacional: consolidar e disseminar seus princípios básicos de modo consistente, para que estes sejam incorporados pelas pessoas, norteando seus comportamentos e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo desta forma, a identidade cultural.

Sobre a área de gestão de pessoas, Eboli (2004) coloca que é esperada uma atuação estratégica, pautada pela gestão por competências que alinhe as competências individuais às empresariais, acompanhado de um sistema métrico, que avalie o impacto do desempenho individual no resultado dos negócios. As políticas e práticas de gestão de pessoas são fundamentais para a construção da identidade cultural. O indivíduo precisa atingir um nível elevado de maturidade e autoconhecimento que lhe proporcione a conscientização do real sentido da aprendizagem e desenvolvimento contínuos, para assegurar as competências humanas fundamentais ao sucesso da organização na qual trabalha.

De acordo com Bayma (2004), são quatro as principais dimensões a serem consideradas para o sucesso do projeto. Estas estão apresentadas a seguir.

- a) Dimensão estrutural: concepção física da UC.
- b) Dimensão institucional: olhar para a cultura da empresa, buscando os sinais para a adequada absorção de um novo processo interno. Perceber quais reações e possíveis resistências podem surgir. Cuidar do processo de aculturação interno e das repercussões externas. Estabelecer parcerias, mediante uma análise cuidadosa das possibilidades.

- c) Dimensão tecnológica: para levar o aprendizado a qualquer um em qualquer lugar e a qualquer momento são necessários os recursos tecnológicos que sustentem esses objetivos. É importante saber diferenciar que a tecnologia não gera, necessariamente aprendizado, apenas pelo emprego massivo e sistematizado de alguns recursos de última geração. Ainda assim, a tecnologia pode ser um diferencial.
- d) Dimensão pedagógica: é o aspecto mais essencial de qualquer modelo de UC, pois no desenho de modelo pedagógico que se encontram os programas de educação que norteiam a UC. É preciso que estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização e com as competências a serem desenvolvidas para que a empresa obtenha sucesso.

“A emergência de uma nova proposta deve ser objeto de avaliação cuidadosa, para permitir sua incorporação no contexto de uma instituição produtiva”. (BAYMA; MONTENEGRO, 2004: 82).

Estes autores sugerem que antes de implantar um modelo ou alterá-lo, é necessária sustentação formal, avaliando diversas possibilidades na relação custo X benefício. As possibilidades serão constituídas a partir da definição do relacionamento do negócio com seus principais atores, quando a transferência de conhecimentos caracteriza uma ação estratégica. Na relação do negócio com os colaboradores, torná-los mais competentes para ampliar o nível de competitividade do negócio. O relacionamento mais estratégico com o cliente, na medida em que amplia o conhecimento do negócio e sua potencialidade, além de fidelizar, fortifica a divulgação boca a boca. Desenvolver a relação do negócio com o público em geral, através de atividades de capacitação, resulta em mecanismo para a ampliação do universo de futuros clientes. Um bom relacionamento do negócio com os fornecedores, fortificado por transferências planejadas de conhecimentos, proporciona negociações e parcerias mais proveitosas.

Eboli (2004) destaca sete princípios e práticas de sucesso que devem ser contemplados em um projeto de concepção do Sistema de Educação Corporativa, esquematizados no Quadro 3, a seguir.

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados à estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar a educação “inclusiva”, contemplado público interno e externo. Implantar um modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão de conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre os programas educacionais e os projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar um sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 3- Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Para a autora, princípios são as bases filosóficas que norteiam a ação, elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema bem sucedido de educação corporativa. Estes princípios que darão origem a um plano estratégico consistente e de qualidade. As práticas seriam as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresarias) em escolhas pessoais (competências humanas). É importante destacar que uma mesma prática pode sustentar mais de um princípio: as práticas não são estanques e devem estar inter-relacionadas.

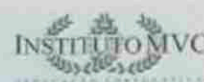
Ainda ressalta que a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser norteado pelos sete princípios descritos no quadro 3. O importante é que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção do sistema de educação corporativa, e que existam práticas associadas a cada um deles.

Meister (1999) também listou dez objetivos e princípios necessários para que a UC consiga mobilizar os conhecimentos de todos, de forma que a organização tenha sucesso no mercado global. São eles:

- a) oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais importantes na organização, pois este modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa;
- b) considerar o modelo da UC um processo, e não um espaço físico destinado à aprendizagem, visto que o foco final é a criação do processo de aprendizagem;
- c) elaborar um currículo que incorpore: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- d) treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, bem como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã. O argumento aqui, segundo Meister (1999) é que se todos os membros vitais da cadeia tiverem o conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais;
- e) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para diversos formatos de apresentação de aprendizagem: as organizações comprometidas com a aprendizagem ajudam a desenvolver a capacidade de aprender. Isso significa experimentar ferramentas e técnicas não incluídas na abordagem do instrutor tradicional;
- f) encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado. Segundo Eboli (2005) um projeto bem sucedido de UC tem o envolvimento da área de Gestão de Pessoas e das lideranças de modo geral, com capacidade de se apropriarem desse sistema como uma ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial. A educação corporativa deve permear toda a cultura organizacional e o papel das lideranças empresariais é crucial neste sentido;

- g) passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- h) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- i) criar um sistema de avaliação de resultados e também dos investimentos. Uma das principais eficiências de custo da UC é centralizar operações como projeto, desenvolvimento, registro, gerenciamento de fornecedores e avaliação. Meister (1999) acredita que a verdadeira oportunidade está em deixar para trás medidas dos investimentos – número de horas ou dias do aluno – para adotar uma medida dos resultados – a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial. Na Figura 3, estão listados alguns indicadores sugeridos por Vianna para a avaliação da UC;
- j) utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Indicadores para Avaliação da Universidade Corporativa



- | | |
|---|--|
| ⇒ Avaliação média das competências; | ⇒ Percentual de consultores internos. |
| ⇒ Demanda por trabalho na empresa; | ⇒ Avaliação das atividades; |
| ⇒ Grau de motivação dos líderes; | ⇒ Citações positivas na imprensa; |
| ⇒ Grau de satisfação dos clientes; | ⇒ Convite para palestras externas; |
| ⇒ Índice de mobilidade vertical (promoções internas); | ⇒ Índice de participação de convidados; |
| ⇒ <i>Market-share</i> ; | ⇒ Número de alunos assíduos (coeficiente de fidelização / evasão); |
| ⇒ Rentabilidade; | ⇒ Número de organizações interessadas em visitas; |
| ⇒ Saída de talentos; | ⇒ Percentual do público-alvo interno |
| ⇒ <i>Turnover</i> . | ⇒ Custo-hora de treinamento x média do mercado; |
| ⇒ Composição da receita; | ⇒ Índice comparativo de treinamento <i>per capita</i> ; |
| ⇒ Número de horas de treinamento por colaborador; | ⇒ Produtividade dos colaboradores fixos |
| ⇒ Número de participantes externos; | ⇒ Geração de caixa; |
| | ⇒ Número de projetos implantados. |

Figura 3- Índices para a Avaliação da Universidade Corporativa.
Fonte: Instituto MCV (2008).

Junqueira (1999) sugere os seguintes indicadores para avaliação e controle do desempenho da UC: indicadores vinculados globais, resultados globais da empresa, avaliação média das competências, demanda por trabalho na empresa, grau de motivação dos líderes, grau de satisfação dos clientes, índice de mobilidade vertical (promoções internas), *market-share*, rentabilidade, saída de talentos, *turnover*, indicadores vinculados/ processuais, processo,

composição da receita da universidade (interna /externa), número de horas de treinamento por colaborador, número de participantes externos (clientes/ fornecedores), percentual de consultores internos /externos, qualidade, avaliação das atividades (reação), citações positivas na imprensa, convite para palestras externas, índice de participação de convidados internos/ externos, número de alunos assíduos (coeficiente de fidelização / evasão), número de organizações interessadas em visitas, percentual do público-alvo interno total, desempenho, custo-hora de treinamento x média do mercado, índice comparativo de treinamento *per capita*, resultados financeiros, geração de caixa (pelos resultados de programas que trazem receita), número de projetos apresentados/ implantados.

Junqueira e Vianna (1999) prescrevem alguns conselhos para as organizações que pretendem desenvolver a UC:

- a) opte pela virtualidade, nada de gastar rios de dinheiro numa belíssima sede;
- b) tenha o presidente da empresa como o principal mentor da idéia; obtenha dele a dedicação de, no mínimo, um dia por mês para a Universidade;
- c) procure subordinar a Universidade Corporativa diretamente ao Presidente; lembre-se de que o reitor da Universidade não é, necessariamente, o Diretor de RH;
- d) é fundamental saber quanto custa hoje o seu Departamento de Treinamento; isto para, amanhã, poder comparar esse custo com o da Universidade Corporativa;
- e) prepare-se para mudar paradigmas em T&D: *Internet, Intranet, Best Practices*, etc., devem fazer parte do dia a dia da universidade corporativa;
- f) consultores internos e externos devem ser treinados antes de "dar aula" na universidade corporativa; devem conhecer a missão, o contexto, os diferenciais etc. É fundamental exigir dos consultores que saiam do seu mundo, se flexibilizem e conheçam o mundo da empresa; e
- g) tenha um foco especial nas atividades de auto desenvolvimento; a sala de aula deve ir até o participante e não o contrário. Dê ao participante a possibilidade de se desenvolver onde, como e em que momento ele desejar.

Os conselhos destacados por Junqueira e Vianna vão de acordo com os elementos importantes citados por Meister (1999). A autora diz que o comprometimento da cúpula, a definição de um leque de parceiros de aprendizagem, o caminho em direção à tecnologia para criar uma universidade virtual, e a necessidade de operar a UC como uma empresa são elementos-chave no projeto, lançamento e gerenciamento de uma UC.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é descrever a metodologia desenvolvida para a realização do presente trabalho. O termo “metodologia” consiste no estudo do método. Para Zanella (2006), método é um conjunto de procedimentos necessários para alcançar os fins de uma investigação, o caminho percorrido da pesquisa.

Vera (*apud* ZANELLA 2006) coloca que “a Metodologia da Pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar suas conseqüências e as conseqüências de seu emprego”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Trujillo Ferrari (*apud* ZANELLA 2006, p. 29) a pesquisa sempre se inicia com uma interrogação que estimula seu início. Este questionamento destina-se a duas finalidades maiores do que a simples procura por respostas. Estas finalidades podem ser vinculadas ao enriquecimento teórico das ciências; e relacionadas com o valor prático. Nesta perspectiva, a presente pesquisa trata-se de uma pesquisa científica aplicada, visto que objetiva analisar a realidade de uma organização, baseada em um referencial teórico.

Para Vergara (2007), há dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Essa classificação será utilizada para definir este estudo.

3.1.1 Quanto aos Fins da Pesquisa

Em relação aos fins a pesquisa é classificada como descritiva. A partir da identificação e caracterização dos tipos de estudos realizada por Mattar (2005), identificou-se que a presente pesquisa consiste em um estudo conclusivo descritivo porque possui objetivos bem definidos, procedimentos formais, estruturação da pesquisa e do problema de pesquisa. O problema estudado já é conhecido, as análises foram realizadas após levantamento bibliográfico direcionado para os pesquisadores que trabalham com o assunto, para atingir aos objetivos da pesquisa. O autor coloca que muitos chamam este tipo de pesquisa apenas de descritiva.

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, permite estabelecer correlações entre variáveis e definir

sua natureza. Triviños *apud* Zanella (2006) caracteriza a pesquisa descritiva como aquela que procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

3.1.2 Quanto aos Meios da Pesquisa

Quanto aos meios, em termos de amplitude, o presente estudo é considerado um estudo de caso. Mattar (2005, p. 82) descreve o estudo de caso como “um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”. Este é, portanto, um estudo de caso, pois procura conhecer a realidade de um processo de uma organização em profundidade. Para Vergara (2004), um estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades. Nesta pesquisa, a organização a ser estudada é a UC das Lojas Renner S.A.

É uma pesquisa de campo, de acordo com Vergara (2007), já que é empírica: o ambiente da pesquisa é real, em condições ambientais normais do problema estudado.

Muitos autores colocam que é importante a realização de uma pesquisa bibliográfica antes de sair em campo. Segundo Ruiz (1988), um levantamento bibliográfico antes de ir a campo nos informará sobre como a situação atual do problema, estudos já realizados e as principais opiniões sobre o assunto, permitindo assim o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, estabelecimento de variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa. Portanto, trata-se também de uma pesquisa bibliográfica e de uma investigação documental, visto que também serão analisados documentos internos da empresa.

3.1.3 Outras Classificações

Há diversas classificações de pesquisa, dependendo da abordagem dos diversos autores que propõem tipologias às pesquisas científicas. Este estudo será caracterizado em relação a outros fatores considerados relevantes.

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, possui caráter qualitativo. Godoy (*apud* ZANELLA 2006, p. 35) coloca que através da perspectiva da pesquisa qualitativa que um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada.

Segundo Oliveira (2002) uma pesquisa é uma abordagem qualitativa quando pode descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitude dos indivíduos.

Para Chizzotti (1991), a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, uma interdependência entre o sujeito e o objeto. O conhecimento não se reduz a dados isolados que se conectam por uma teoria explicativa: o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento, e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

Eckhardt (2002) argumenta que a informação qualitativa tem sua fonte no ambiente natural, distinguindo-se do dado por não ser somente colhida, mas construída, reconstruída e questionada, através da interlocução entre o investigador e o sujeito-objeto da pesquisa, até chegar ao ponto da informação procurada.

Quanto à dimensão do tempo, a pesquisa é considerada ocasional (ou *ad-hoc*), pois seus resultados mostram o instantâneo da população estudada. Esta é caracterizada pelo uso de uma amostra de elementos da população de interesse, em que os mesmos são medidos uma única vez no tempo. Considerando a classificação quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, esta pesquisa compromete-se a encontrar respostas após a ocorrência do fenômeno, sendo, portanto do tipo *ex-post facto*.

A fundamentação teórica colocada anteriormente, é resultado da pesquisa bibliográfica que sobre o tema abordado, permitindo maior embasamento para a elaboração do planejamento e realização da pesquisa. Mattar (2005) menciona quatro fontes básicas de dados nas pesquisas: o pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, dados disponíveis e situações similares. Neste trabalho, as quatro fontes foram exploradas: dados da própria organização, na análise documental e pesquisas no site da Universidade Corporativa; pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, como colaboradores, participantes e pesquisadores que conhecem esta realidade organizacional situações similares, como consultas a estudos de caso, consultorias e demais informações disponíveis.

3.2 COLETA DE DADOS

Mattar (2005) descreve que o método de estudo de caso pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas, entre outros.

A pesquisa foi iniciada com dados secundários através de uma pesquisa bibliográfica e documental, cuja resultante pode ser constatada no capítulo 2. Este levantamento foi realizado buscando bibliografias já publicadas em forma de livros, periódicos especializados, trabalhos acadêmicos, anais de congressos, *on line* ou não, além de publicações gerais, governamentais e/ou institucionais. Este primeiro procedimento auxiliou a formulação dos propósitos de investigação, bem como serviu de base para a análise dos dados.

Segundo Zanella (2006, p.110):

Na pesquisa qualitativa, o processo de coleta de dados dá-se simultaneamente com a análise dos dados, que a difere da pesquisa quantitativa, na qual, em um momento, os dados são coletados e, em outro, são analisados. Na qualitativa, não existem dois momentos distintos, o processo é interativo, integrado.

De acordo com esta idéia, Eckhardt (2002) destaca que para falar de análise é preciso também falar de coleta de informações. Isto porque a análise qualitativa não admite visões isoladas. Ela se desenvolve em interação dinâmica, na qual a coleta estabelece diálogo com teorias e sínteses iniciais do pesquisador, retroalimentando-o para a formulação de novas sínteses. Não podemos separar coleta de análise, pois a análise está implícita na coleta e, quando necessário, na análise pode-se voltar à coleta para qualificar o processo.

Baseado na fundamentação bibliográfica foi desenvolvido o projeto de levantamento dos demais dados necessários para a realização deste estudo.

Os métodos utilizados foram entrevistas semi-estruturadas, análise documental e bibliográfica.

Chizzotti (1991, p. 18) destaca que a pesquisa documental precede ou acompanha os trabalhos de campo. Segundo o autor:

Ela pode ser um aspecto dominante em trabalhos que visam mostrar a situação atual de um assunto determinado ou intentam traçar a evolução histórica de um problema. É importante também para se conhecer os tipos de investigações já realizados, os instrumentos adotados, os pressupostos teóricos assumidos, as posições dos pesquisadores, os aspectos já explorados e os sistemas de investigação que foram construídos. Quem inicia uma pesquisa não pode dispensar as informações documentadas.

A observação natural consiste em observar o fato no ambiente no qual ele ocorre, tipo utilizado neste estudo. Pelo fato do pesquisador ser também colaborador das Lojas Renner

S.A., participando desta forma de alguns dos programas oferecidos pela U.C. em estudo, o tipo de observação utilizada é também uma observação participativa. Esta classificação quanto à participação do observador, segundo Mattar (2005) é aquele em que o observador faz parte integrante da situação observada.

Conforme Mattar (2005), o método da comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, por declaração verbal ou escrita do próprio. O método da comunicação utilizado, quanto ao grau de estruturação e disfarce é descrito como semi-estruturado não disfarçado, pois houve entrevistas com os propósitos claros do estudo aos respondentes, entretanto, os roteiros preliminares que orientaram as entrevistas foram bastante modificados, dando abertura a demais questionamentos e conversas que contribuíram na realização da pesquisa.

De acordo com Chizzotti (1991), a entrevista não diretiva, é um modo de colher informações baseadas no discurso livre do entrevistado.

Luna (1996) destaca que é necessário atentar-se aos relatos verbais: estudar um fenômeno por este processo implica em selecionar indivíduos que detenham informações, sejam capazes de traduzi-las verbalmente e disponham-se a fazê-lo ao pesquisador.

Chizzotti (1991) complementa que pessoas-fonte são aquelas que, pela sua participação ou pelo estudo, adquiriram competências especiais sobre um determinado problema. Seus testemunhos, percepções e análises podem esclarecer aspectos do problema.

No caso deste trabalho, houve oportunidade de obter informações de pessoas responsáveis pela Universidade Renner, pelo fato do pesquisador estar inserida na própria organização. Foram realizadas entrevistas com a gerente e a coordenadora de desenvolvimento, a gerente de treinamento e um analista administrativo de pessoal, aplicadas pessoalmente e por telefone, de acordo com a disponibilidade dos pesquisados. Dependendo do caso, um breve e-mail explicativo era encaminhado antes da entrevista, para que o entrevistado já soubesse sobre quais informações e para qual tipo de trabalho estaria fornecendo dados.

Eckhardt (2002) descreve que a entrevista aberta permite estudar os fenômenos de modo mais válido, mas como a riqueza subjetiva é complexa, para se obter um material significativo é preciso uma interlocução controlada de modo que se possa questionar e quando se achar necessário, refazer o questionamento, até que o pesquisador se sinta satisfeito com a coleta de informações.

Chizzotti (1991) também destaca a importância do pesquisador neste tipo de entrevista. Segundo ele, o acesso às informações mais significativas requer cuidados

especiais, com o entrevistador mantendo-se na escuta ativa e com atenção receptiva a todas as informações, intervindo com discretas interrogações de conteúdo ou sugestões que estimulem as questões que interessem à pesquisa.

Segundo Eckhardt (2002, p.59/60), a pesquisa chega a uma fase na qual é hora do pesquisador retirar-se de campo e voltar a uma etapa mais reflexiva, na qual a análise é mais intensa. Ela destaca que:

Chega um momento, no curso de nosso trabalho, que as informações que colhemos em campo são suficientes para realizar uma sólida categorização ou classificação, podendo, por sua vez, conduzir a uma boa análise, interpretação e teorização e a resultados valiosos.

3.3 LIMITAÇÕES

Na leitura da presente pesquisa, algumas limitações devem ser consideradas.

Por ser um estudo ocasional, aplica-se apenas ao momento exposto. Apenas no período de tempo da pesquisa são válidas as colocações aqui destacadas. Estudos posteriores, mesmo considerando a análise do mesmo universo de pesquisa, podem obter resultados diferentes. A amplitude da pesquisa também é restrita. Por se tratar de um estudo de caso, tendo como objeto de estudo apenas uma organização, as considerações relatadas não podem ser generalizadas a todas as organizações que possuem sistemas de educação corporativa.

Mesmo a pesquisa bibliográfica, apesar de procurar diversos autores sobre o tema, para tentar minimizar possíveis vieses, está limitada às referências utilizadas. Ressalta-se aqui que, a intenção do levantamento bibliográfico serviu de base para as análises, não sendo a intenção desta pesquisa descrever o melhor modelo de desenvolvimento de uma UC, mas sim apresentar diversas visões, para observar como está a organização estudada mediante as referências utilizadas.

Em relação às análises e a caracterização da organização, estas se limitam aos materiais e documentos pesquisados, aos relatos dos entrevistados, bem como às percepções da pesquisadora, pois, conforme colocou Eckhardt (2002), todo o material empírico é um constructo e, portanto, o pesquisador é o instrumento principal da coleta de informações, sendo as informações mediadas pelo instrumento humano.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados do estudo. No início, é apresentada uma breve caracterização das Lojas Renner S.A., detalhando a área de Recursos Humanos, suas principais políticas, e o objeto de estudo: a Universidade Renner, relatando seu histórico, valores, objetivos e estratégias globais. Segue com a apresentação de seu processo de implementação, abrangência (público atingido), marketing do projeto, modelo pedagógico, tecnologia de suporte e sistema de avaliação dos resultados. Por fim, apresenta-se o programa Liderança Executiva, que propõe uma nova estruturação pedagógica e encontra-se em fase de implementação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Lojas Renner S. A. é uma cadeia varejista constituída como sociedade anônima de capital aberto, que conta atualmente com 102 unidades de negócio nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país - ocupando a posição de segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil. Seu faturamento vem crescendo em ritmo acelerado, em 2007 apresentou receita líquida de R\$ 1.751,7 milhões e crescimento nominal em vendas de 22% em relação ao ano anterior. Os gráficos 1 e 2, apresentado a seguir, mostram a evolução da receita líquida e do crescimento nominal em vendas realizadas em lojas com no mínimo 13 meses de operação.

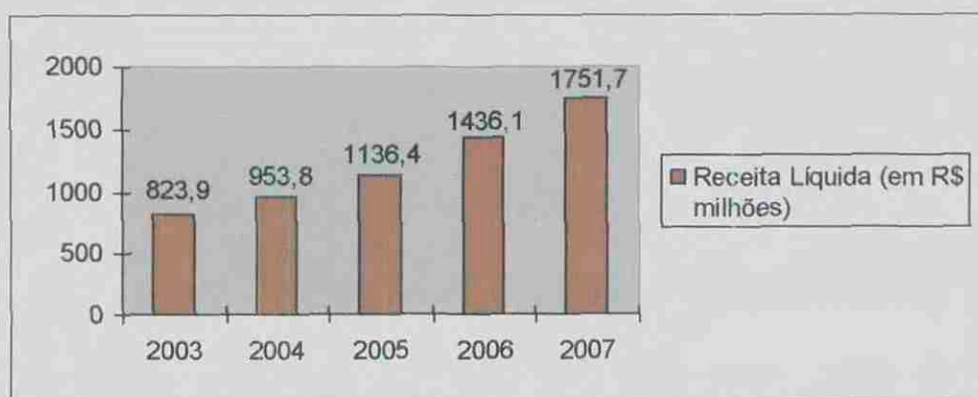


Gráfico 1 – Receita líquida.
Fonte: Adaptado de Lojas Renner (2008).

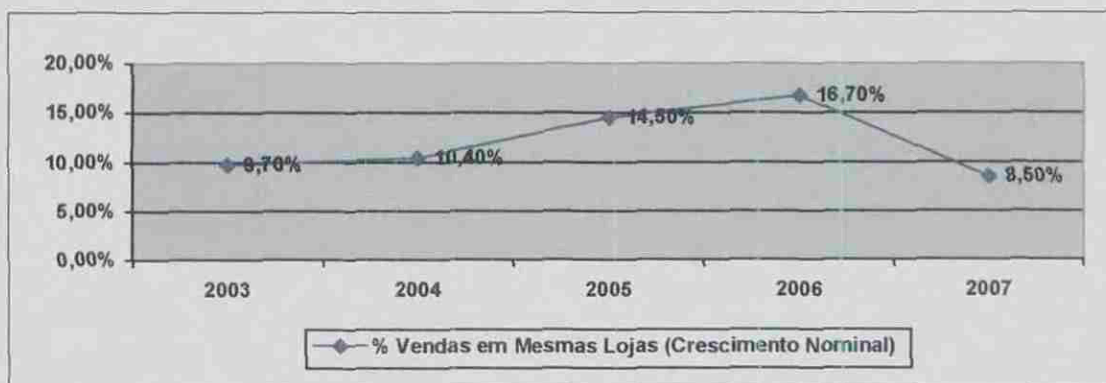


Gráfico 2 – Vendas em Mesmas Lojas (apenas lojas com no mínimo 13 meses de operação).
Fonte: Adaptado de Lojas Renner (2008).

Seu público-alvo são as mulheres, responsáveis em média por 70% do volume de compras, na faixa de renda média-alta. Com objetivo de atender as demandas específicas de seus clientes, as lojas oferecem um mix de mais de 25 mil produtos de vestuário, calçados, acessórios, lingerie e perfumaria para mulheres, homens, crianças e adolescentes. Seu capital é pulverizado, entre aproximadamente 8 mil acionistas, dos quais mais de 70% estão no exterior.

A história da companhia teve início com Antônio Jacob Renner, um descendente de alemães que começou a trabalhar ainda menino na fábrica de banha da família em São Sebastião do Caí- RS. Mais tarde, já morando em Porto Alegre, deu início ao grupo A. J. Renner, com uma indústria fabril instalada na capital gaúcha. No local, fabricava capas de pura lã e capas do vestuário masculino, resistentes ao frio, ao vento e às chuvas, tornando-se uma peça de roupa rapidamente assimilada tanto pelo gaúcho da campanha e caixeiros-viajantes, como também pelo homem da cidade. Em 1922, a empresa inaugurou no centro de Porto Alegre seu primeiro ponto-de-venda, para a comercialização de artigos têxteis produzidos pela fábrica. A partir de então, a Renner começou a ampliar e a diversificar suas atividades empresariais. Um exemplo foram as plantações de linho, matéria-prima para a fabricação de trajes masculinos de alta qualidade, que levavam a marca Renner e que inspiraram o primeiro conceito empresarial lembrado: "Renner, a boa roupa, ponto a ponto".

No ano de 1945 foi inaugurada a primeira loja de departamentos – na Rua Otávio Rocha- no local que até hoje sedia a principal loja da empresa em volume de vendas. Com o tempo, as Lojas Renner foram conquistando a preferência dos consumidores, não só pela comercialização de artigos de vestuário, como também pela inclusão dos departamentos de eletroportáteis, bazar e artigos para presente, móveis, utensílios para o lar, artigos esportivos, cama, mesa e banho.

Em 1965, devido ao seu crescimento e evolução, o grupo A. J. Renner optou por tornar independentes as diferentes empresas que o formavam, ocasião em que foi então constituída a companhia Lojas Renner S.A. Dois anos depois, em 1967, Lojas Renner se transformou em uma empresa de capital aberto.

Após décadas de bom desempenho, a rede vivenciou uma profunda reestruturação no início dos anos 1990, passando a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda, desativando a operação dos demais setores. Ainda na década de 1990, impulsionada pela bem sucedida reestruturação e pela implantação da filosofia de encantamento - segundo a qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes - Lojas Renner expandiu suas operações para além do Rio Grande do Sul, chegando aos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e para o Distrito Federal. Em 1991, quando teve início o processo de reestruturação, a companhia contava com oito lojas e, até novembro de 1998, já havia inaugurado 13 novas lojas, totalizando 21 unidades.

Em dezembro de 1998, a J. C. Penney Brazil, Inc. subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu o controle acionário da companhia. As duas empresas se uniram por terem princípios e valores bastante próximos, fato determinante para a compra da empresa, que manteve sua filosofia de trabalho e estilo de gestão. Como subsidiária do grupo J. C. Penney, a Renner obteve alguns benefícios operacionais, tais como o acesso a fornecedores internacionais, a consultoria de especialistas na escolha de pontos comerciais, bem como a adoção de procedimentos e controles internos diferenciados. Isso contribuiu para um crescimento substancial da empresa, com a intensificação do seu processo de expansão, inaugurando mais de 30 unidades no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país.

Com a implantação do conceito de *life style* nas coleções e nas lojas, em 2002, mais um importante passo foi dado na evolução das Lojas Renner. As coleções passaram a ser desenvolvidas por estilos de vida e compostas por marcas próprias que refletem um jeito de ser e de vestir, com base em atitudes, interesses, valores, personalidades e hábitos dos clientes. Também as lojas passaram a expor os produtos de forma coordenada, facilitando a escolha do consumidor e otimizando o seu tempo de compras.

Em junho de 2005, ocasião em que a Renner já atuava com 64 pontos-de-venda, a J.C. Penney decidiu pelo encerramento das operações no Brasil, e optou pela venda do controle da companhia através de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. As Lojas Renner entraram no Novo Mercado da Bovespa, grau mais elevado dentre níveis diferenciados de transparência e governança corporativa, como a primeira companhia no país

a ter seu capital pulverizado e aproximadamente 100% das ações em circulação. – conceito conhecido como *corporation*. Assim, seguindo as melhores práticas de governança corporativa, desde maio do mesmo ano, o presidente do conselho de administração e o presidente da empresa são executivos distintos.

No ano seguinte, em 2006, com a bem sucedida operação de pulverização das ações na Bolsa, o plano de expansão foi intensificado e a empresa iniciou sua atuação no Nordeste, com a abertura de lojas nos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. Ao longo do ano foram inauguradas 15 novas unidades, chegando a um total de 81 lojas. O ano de 2007 marcou a chegada da companhia na região Norte, com a abertura de uma loja no estado do Amazonas. Também foi intensificada a presença no Nordeste com a entrada de operações nos estados de Sergipe e Paraíba e o fortalecimento da atuação na Bahia.

A estratégia das Lojas Renner para manter o crescimento dos negócios e aumentar a rentabilidade está baseada na consolidação do setor de varejo; no reforço de sua presença nos atuais mercados e expansão para novas regiões, com o objetivo de chegar a 180 unidades em sete anos; e da ampliação da área de serviços financeiros. Na busca de aumentar a produtividade média alcançada em 2007, de R\$9,3 mil por metro quadrado, a empresa tem buscado uma maior penetração do cartão de crédito próprio (válido apenas para compras realizadas na rede), aumento da produtividade das lojas mais novas, ajustes na área de vendas e acerto do mix de produto de acordo com a realidade de cada região.

4.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A empresa conta com uma sólida cultura corporativa, legitimada por seus princípios e valores e por uma consistente política de recursos humanos. O objetivo principal é garantir a continuidade e crescimento da empresa através da sua cultura que busca atrair e reter profissionais competentes e comprometidos. Desta forma, a área de recursos humanos, não é apenas considerada como apoio, mas também como um facilitador estratégico. Seu papel é de manutenção da cultura organizacional, sempre alinhada à estratégia do negócio através da filosofia de que encantando o cliente interno estará propiciando o encantamento do cliente externo.

Em 1996, houve a decisão de estruturar a administração da empresa de forma profissionalizada, pois até então era gerida por membros da família do fundador. A reestruturação contou com o apoio de um consultor, José Galló, que mais tarde foi contratado como diretor presidente, cargo que ocupa desde então. Neste momento, foi desenvolvida a

missão, visão, princípios, valores e estilo de gestão. Recentemente, em setembro de 2008, durante a Convenção Anual de Líderes, um dos programas de recursos humanos voltados para cargos de gerência e diretoria, foi apresentada uma releitura dos princípios e valores organizacionais, buscando a atualização aos sonhos e desejos da direção da empresa através de uma linguagem mais coloquial, de forma que seja facilmente compreendida por todo o público de interesse.

O novo posicionamento reflete seu grande projeto de expansão, a começar pela missão ampliada. Anteriormente, se tratava da comercialização de produtos de moda com qualidade, preços competitivos e excelência na prestação de serviços e a busca da liderança. A nova missão deixa clara a intenção de ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores com diferentes estilos, encantando e inovando. O total de 16 princípios e valores foi sintetizado em 6 novos valores corporativos, que são simbolizados pela valorização dos desafios e pela busca da superação, apresentados a seguir:

- a) Encantar é a nossa realização: a empresa afirma se colocar no lugar do cliente, buscando entender seus desejos e necessidades para superar as suas expectativas. Essa superação é chamada de encantamento, portanto, seus colaboradores são identificados como encantadores de clientes. Sendo assim, as Lojas Renner não possuem uma central de atendimento ao cliente (SAC), pois cada membro da organização deve exercer este papel, solucionando os problemas imediatamente.
- b) Nosso Jeito: algumas das características que definem o “Jeito Renner de Ser” são a alegria, a inovação, a ética e a austeridade. A comunicação é fácil e transparente, e os processos acontecem de forma simples, com energia e paixão. Para viabilizar o negócio da organização entende-se que é preciso criatividade, persistência, otimismo, proximidade com o mercado e principalmente vontade de fazer acontecer.
- c) Gente: a organização se orgulha de contratar, desenvolver e manter excelentes profissionais, que gostam de trabalhar com pessoas, têm paixão pelo que fazem e “brilho no olhar”. O trabalho em equipe é muito valorizado, e todos os colaboradores têm autoridade e responsabilidade para tomar decisões. A meritocracia é ponto de honra, proporcionando que todos cresçam na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados.
- d) Donos do Negócio: todos devem pensar e agir como donos das unidades de negócio, sendo recompensados como tal. Senso de urgência e agressividade na busca das melhores práticas garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado são atitudes valorizadas. É preciso tomar decisões, correr riscos com responsabilidade,

aceitar os erros que resultam em aprendizado, sem buscar culpados, mas causas que devam ser corrigidas. Cada representante da organização é responsável pela perpetuação da Renner, principalmente através de atitudes e exemplos.

e) Obstinação por Resultados Excepcionais: a grande responsabilidade é gerar resultados e não apenas boas idéias. São eles que garantem os investimentos, dão retorno aos acionistas, proporcionam a remuneração e viabilizam o crescimento e continuidade a longo prazo.

f) Qualidade: são desenvolvidos e implantados padrões de excelência em todos os processos, entendendo que tudo pode ser melhorado. Por isso, os produtos e serviços têm os mais altos níveis de qualidade.

A cultura organizacional de encantamento de clientes e acionistas é também aplicada aos colaboradores, que são tratados como os clientes internos. O reconhecimento desse tratamento diferenciado tem como consequência principal algo além da motivação, o engajamento, gerador de um bom clima de trabalho, que apoiado por uma gestão participativa auxilia no alcance dos resultados organizacionais.

A comunicação com o colaborador também é bastante valorizada e constante, com informações transparentes e atualizadas sobre o gerenciamento do negócio.

4.2.1 Gestão por Competências

Toda a gestão de recursos humanos nas Lojas Renner é baseada em competências que a empresa considera como críticas para o seu sucesso. Desta forma, as avaliações de desempenho de todos os colaboradores são realizadas com critérios de medição das competências genéricas e específicas, através da ferramenta conhecida como avaliação 360°. Este tipo de ponderação pressupõe que o colaborador seja avaliado pelo seu superior hierárquico, por seus pares e também realize sua auto-avaliação.

As competências genéricas ou críticas avaliadas são as mesmas para todos os colaboradores, independentemente do cargo que ocupam, por serem entendidas como base da cultura e identidade da organização, sendo elas: encantamento, inovação, orientação para resultados, trabalho em equipe, foco na qualidade e fazer acontecer. As competências específicas, por sua vez, são diferenciadas de acordo com a missão de cada cargo. Sendo assim, um vendedor, que tem como missão encantar clientes no processo de circulação, manipulação e comercialização de mercadorias, através de um atendimento ágil, eficiente e

cordial, é avaliado por competências como conhecimento de produtos e moda e merchandising. Já um gerente de loja que tem uma função muito mais estratégica, tendo como objetivo garantir o processo de encantamento ao cliente, coordenando e orientando todas as atividades da loja, comunicando as normas, procedimentos técnicos e estratégias estabelecidas, disseminando a cultura organizacional e mantendo o nível de lucratividade da loja onde atua, é avaliado por competências relacionadas como: planejamento, liderança, desenvolvimento de pessoas e conhecimento do mercado.

O documento resultante é utilizado como suporte para uma série de processos da área de recursos humanos, como promoções, demissões, aumentos salariais, entre outros. Para os cargos operacionais, a avaliação é feita semestralmente e para os executivos anualmente.

4.2.2 Estruturação do Departamento de Recursos Humanos

A estrutura hierárquica do departamento de recursos humanos nas Lojas Renner tem em seu topo uma diretoria, que suporta cinco gerências, conforme representado no organograma Figura 4, a seguir:

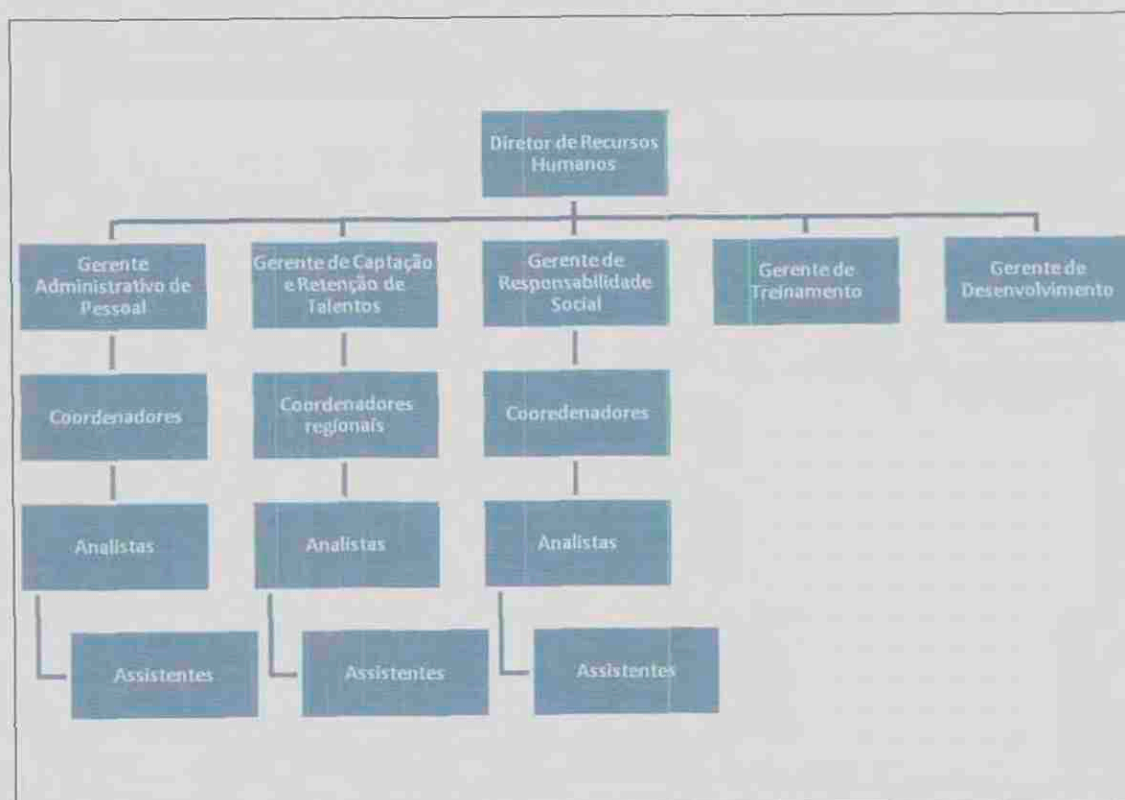


Figura 4 - Organograma Departamento de RH Renner 1.
Fonte: Elaborado pela autora.

A área comandada pela gerência administrativa de pessoal é a que conta com um maior número de colaboradores por exercer um grande número de funções burocráticas, como admissão, demissão, controle e procedimentos relativos a afastamentos, férias, ponto, folha de pagamento, remuneração, entre outros.

A área de captação e retenção de talentos é responsável principalmente pelos processos de recrutamento e seleção de todos os cargos. Assim, as analistas realizam a seleção dos cargos operacionais, as coordenadoras selecionam o nível supervisão e a gerente da área tem a seu encargo a seleção dos níveis gerenciais. Para atender com excelência as unidades de negócio que se encontram geograficamente pulverizadas, a área conta com escritórios regionais.

A gerência de responsabilidades social foi constituída em 2007 com o objetivo de integrar as diversas ações de cunho social realizadas pela empresa. Desde então, a principal ação desta divisão foi a idealização e viabilização do Instituto Renner, que direciona e geri o investimento social da empresa. O Instituto foi criado em junho de 2008, como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), buscando inserir a mulher no mercado de trabalho, por meio de apoio a projetos de capacitação e geração de emprego e renda nas comunidades onde atua.

As áreas de treinamento e desenvolvimento até 2007 integravam um sistema único, que atendia a todos os níveis hierárquicos. Porém, com a demanda cada vez maior de formação e treinamento de executivos, tanto por solicitação do conselho de acionistas, quanto pela necessidade de expansão da empresa, houve o desmembramento, conforme o organograma Figura 5, a seguir:

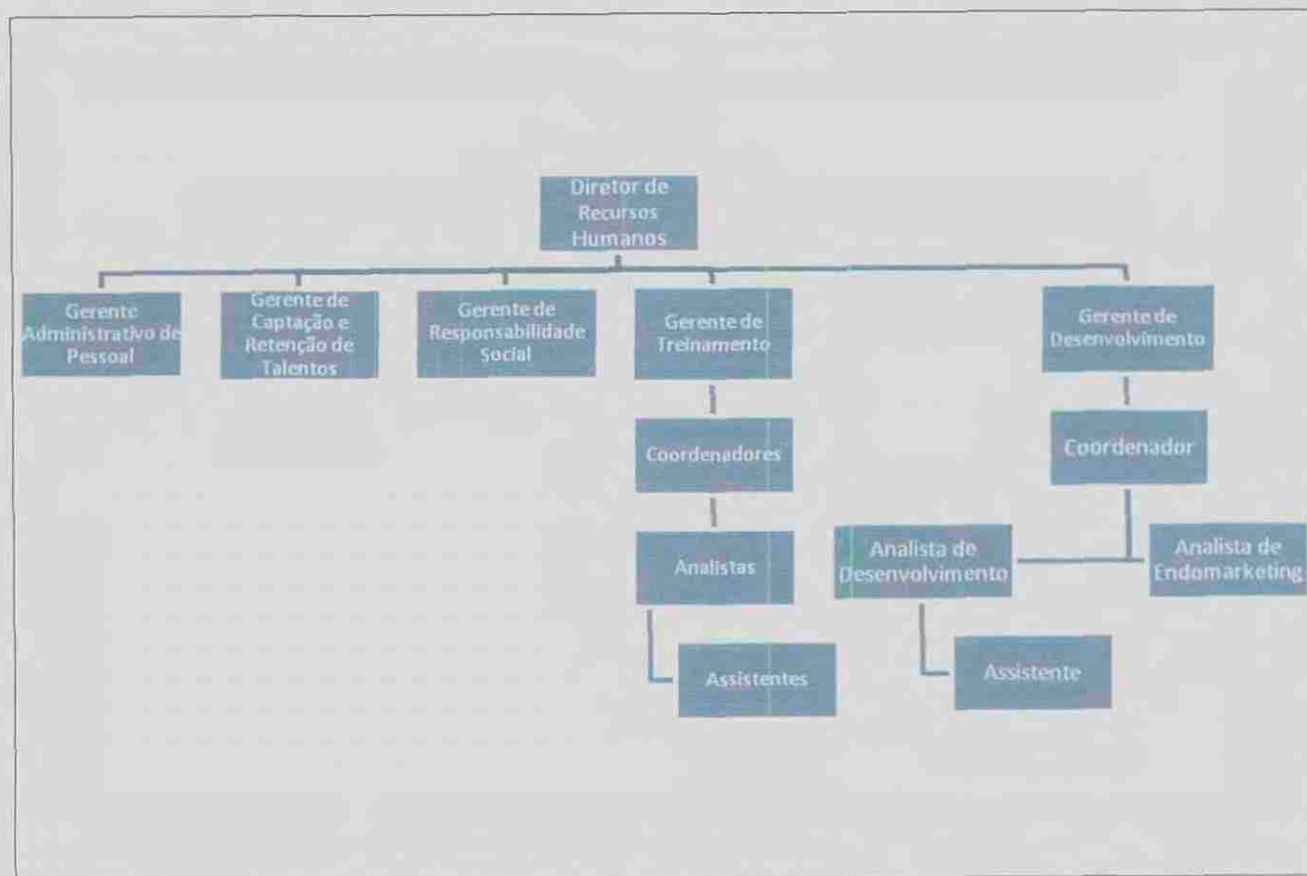


Figura 5 - Organograma Departamento de RH Renner 2.
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a área de treinamento é responsável pelas ações voltadas para os colaboradores de nível operacional, *trainees* e supervisores. Fica sob sua tutela a Academia Renner de Varejo, portal on-line disponibilizado o público operacional, bem como uma série de treinamentos técnicos, comportamentais e de liderança. Para operacionalizar esse grande número de programas, a área conta com uma equipe de profissionais com formação em psicologia, pedagogia e administração de empresas, bem como a cooperação de consultorias parceiras.

Entende-se, que a área de maior interesse para este estudo é a de desenvolvimento, que administra a Universidade Renner, com especial foco no desenvolvimento de executivos, além do *endomarketing*, ou comunicação interna. Esse setor tem como principal objetivo coordenar os esforços de treinamento com o alinhamento estratégico e a visão da organização. Por isso mesmo, vem ganhando importância, já que a sucessão, através de líderes preparados é fundamental para a empresa alcançar suas metas de crescimento.

4.2.3 Práticas de Treinamento

As Lojas Renner fazem um grande investimento em treinamento com o objetivo de instrumentalizar os colaboradores para o encantamento do cliente, pois acredita que desta forma pode estar constantemente vivenciando o círculo do encantamento que faz parte de sua cultura, ou seja, superar as expectativas do cliente interno (colaborador) para que este esteja apto e motivado a fazer o mesmo com o cliente externo. Mesmo não incluindo todos os colaboradores no conceito de universidade corporativa, a empresa oferece uma grande quantidade de treinamentos, com preocupação em buscar continuamente metodologias, assuntos e tecnologias que facilitem o acesso e estimulem o público-alvo. O resultado desse esforço pode ser percebido através do gráfico 3, apresentado a seguir:

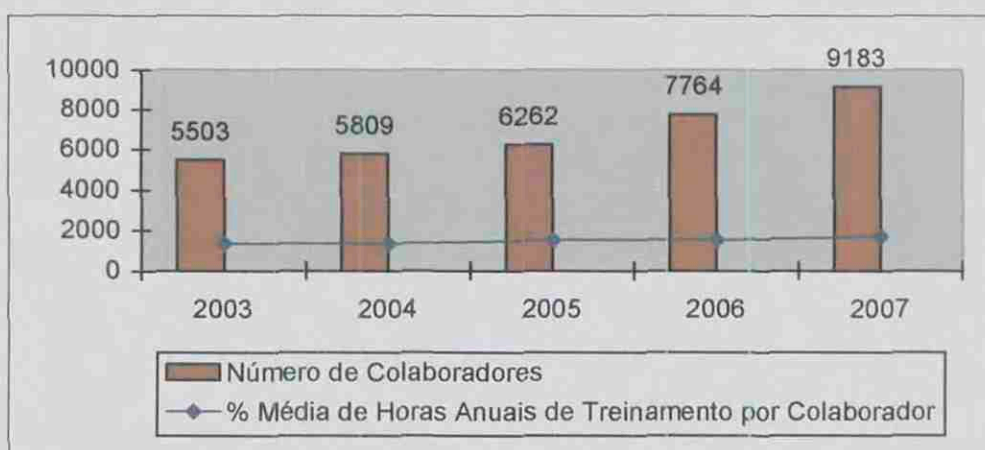


Gráfico 3 -Número de Colaboradores/ Horas Anuais de Treinamento.
Fonte: Adaptado de Lojas Renner (2008).

A academia Renner de Varejo, voltada para a capacitação de colaboradores de nível operacional busca proporcionar uma formação em varejo e em suas atividades específicas, aprimorando a sua qualificação e buscando melhores resultados. Sendo seus principais programas, explicados a seguir.

- a) Integração de novos colaboradores: é um programa com duração de 8 horas, que tem como objetivo aculturar estas pessoas, através de informações a respeito da história e valores das Lojas Renner, além das competências esperadas. O treinamento é ministrado pelas analistas de recursos humanos das áreas regionais ou pelas próprias lideranças das lojas onde o RH não se encontra geograficamente próximo.

- b) Magia Renner: é um treinamento comportamental realizado em um ambiente fora da empresa com a participação de todos os colaboradores que visa o desenvolvimento do ser humano. Sua frequência é anual, e a cada encontro é abordado um tema diferente, relacionado à estratégia e às carências da empresa, com o auxílio de dinâmicas e atividades lúdicas.
- c) GAP: grupo de alta performance. São equipes formadas regionalmente, com um número determinado de representantes de cada loja, que já tenham demonstrado anteriormente desejo e empenho para o crescimento vertical. Desta forma, os grupos participam de encontros quinzenais, onde são estimulados pelos coordenadores (gerentes de lojas) com seminários, leituras e realização de tarefas a desenvolverem as competências necessárias para ocuparem cargos de supervisão.
- d) Treinamentos técnicos e com fornecedores: são encontros que promovem a atualização técnica dos colaboradores. Os temas são divididos por cargo, e tratam de assuntos como operação de caixa, técnica de vendas, merchandising, entre outros. Por vezes, o próprio fornecedor disponibiliza o treinamento, como nos casos de maquiagem, perfumaria e calçados.
- e) Cursos virtuais: realizados via intranet. Desde 2004, a ferramenta *on-line*, que já era usada na Universidade Renner, passou a ser disponibilizada para todos os colaboradores da empresa. O público tem a possibilidade de realizar os cursos considerados obrigatórios para o desempenho do cargo e todos os demais que achar interessante dentro do horário de trabalho. Os temas são muito abrangentes, com opções como gestão do tempo, Excel, etiqueta empresarial, qualidade de vida, tabagismo, saúde postural, além dos pertinentes ao negócio Renner. Em 2008, teve início o projeto Gestores do Aprendizado, que consiste em uma prática de inclusão digital que é atribuição do supervisor de loja. Este supervisor tem o papel de estimular e apoiar a realização dos cursos virtuais, garantindo conseqüentemente, de forma ainda mais sistematizada, o desenvolvimento dos colaboradores

4.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA RENNER- UNIVERSIDADE RENNER

A universidade corporativa das Lojas Renner, Universidade Renner, foi concebida para atuar através da perspectiva da educação corporativa, oferecendo aprendizado contínuo para os cargos de liderança (*trainees*, supervisores e executivos) em busca de resultados empresariais. Objetiva a formação e o desenvolvimento das lideranças pautado pela gestão de

competências, oferecendo suporte à estratégia de crescimento da companhia. A partir do seu desenvolvimento, o foco passou do simples treinamento para a busca de programas que realmente gerassem impacto positivo no desempenho dos profissionais com conseqüente aumento da competitividade empresarial.

Sua visão é ser um centro de excelência no campo da educação corporativa (no segmento do varejo) e sua missão é promover a educação e disseminar o conhecimento para as lideranças da empresa e seus principais parceiros externos com foco em resultados para o negócio Renner. A UR tem como valores fundamentais:

- a) compartilhamento de informações e boas práticas empresariais;
- b) competitividade;
- c) confidencialidade das informações obtidas. Esse valor é de especial importância, já que há o acesso a informações estratégicas, inclusive via intranet fora do ambiente de trabalho;
- d) foco no cliente, pois a empresa tem como cultura o encantamento dos clientes;
- e) inovação, buscando constantemente melhorias nos processos;
- f) mobilidade, com aprendizagem em qualquer hora e local;
- g) responsabilidade social / empresa cidadã / cidadania corporativa; e
- h) resultado, através de programas educacionais orientados para a necessidade do negócio.

A Universidade Renner foi desenvolvida dentro de um conceito de educação continuada para que as pessoas tenham a oportunidade de visualizar seu desenvolvimento profissional ao longo da sua carreira e neste primeiro momento, está voltada às lideranças. Sua declaração de objetivos inclui:

- a) constituir-se em permanente foco de disseminação e manutenção da cultura Renner;
- b) contribuir de maneira consistente para a imagem externa da empresa;
- c) elevar com efetividade o nível de conhecimento e aprendizagem dos líderes e parceiros, melhorando suas competências;
- d) melhorar o desempenho e resultados da empresa por meio de ações específicas da Educação Corporativa;
- e) prestar serviços em padrões de custo e qualidade equivalentes aos melhores que a média de mercado;
- f) propiciar efetivos instrumentos da retenção do conhecimento na empresa;
- g) ser reconhecida como importante fator de motivação e retenção de talentos;

- h) ser um efetivo agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do seu público-alvo, estimulando o processo de auto-desenvolvimento;
- i) ser um pólo de integração multidirecional no âmbito interno, na cadeia de valor e na própria comunidade; e
- j) situar-se, constantemente, no estado da arte da educação corporativa.

A iniciativa da criação de uma universidade corporativa partiu da gerente de recursos humanos, Clarice Martins, que percebeu o potencial dessa ferramenta que ainda se encontrava em fase inicial no Brasil- o primeiro projeto havia sido implementado 3 anos antes, com o grupo Accor . A partir de um seminário que a executiva assistiu sobre a Disney University, em 1997, foi formado um comitê para estudar a viabilidade de sua implementação na empresa. Apesar de a diretoria partilhar a visão do treinamento e desenvolvimento como elemento impulsionador da competitividade, por uma série de questões de ordem estratégica e financeira essa primeira etapa do processo durou cerca de dois anos. Durante o período, as profissionais da área responsável buscaram e estudaram a bibliografia disponível sobre o assunto, apresentaram uma série de projetos, até que em 2001, a presidência da empresa autorizou a sua execução.

O passo seguinte foi a busca de um parceiro com conhecimento de mercado para a implementação, o que ainda era pouco comum no Brasil. Definiu-se então, que o Instituto MCV, coordenado pelo consultor Marco Aurélio Viana, era a melhor opção, pois já possuía experiência em estruturação de universidades corporativas e um histórico de participações em projetos de treinamento e desenvolvimento junto às Lojas Renner. Com a orientação da consultoria, as executivas da área de treinamento realizaram uma série de visitas de benchmarking em empresas como Accor, Algar, Boston e Telemar. Em cada visita, buscou-se verificar o que realmente trazia resultados práticos e adaptar dentro da realidade das Lojas Renner. Assim, por definição estratégica, a Universidade Renner não tem natureza jurídica, sendo um centro de custo da área de recursos humanos. Também, não possui um local físico específico, por representar um alto custo inicial e de manutenção, além de pouco adaptado à realidade da empresa de pulverização das lideranças em diferentes estados. O comitê de implementação definiu também as estratégias globais da UR, que são:

- a) otimizar o negócio e os resultados econômicos;
- b) desenvolver os colaboradores através de uma abordagem sistemática;
- c) difundir visão, valores, estratégias;
- d) alinhar objetivos educacionais e do negócio;

- e) focar o futuro;
- f) ter treinamento como grife;
- g) dar aos executivos oportunidade de ensinar;
- h) retenção de colaboradores/executivos;
- i) combater a rápida obsolescência do conhecimento;
- j) funcionar como instrumento de reciclagem e atualização;
- l) suportar a formação de sucessores da população executiva;
- m) implementar e reforçar a cultura da Qualidade Total;
- n) tornar o grupo orientado para o mercado;
- o) fortalecer a imagem de modernidade da empresa;
- p) otimizar o momento, duração e o investimento na aprendizagem;
- q) prestar serviços em padrões de custo/ qualidade equivalentes aos melhores que a média do mercado;
- r) enriquecer os cargos via processos de treinamento e desenvolvimento;
- s) incentivar e estruturar atividades de auto desenvolvimento;
- t) despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado; e
- u) difundir a idéia de que o capital intelectual será fator de diferenciação no século XXI.

Com relação ao processo educacional houve a preocupação de que fossem pesquisadas e aplicadas as melhores técnicas disponíveis para um aprendizado facilitado e conduzido de forma continuada. As metodologias definidas tinham como objetivo otimizar o equilíbrio entre teoria e prática, empregando exemplos das melhores práticas existentes entre as lideranças como instrumentos de aprendizagem, de forma que os talentos humanos contribuíssem na coordenação de projetos. As atividades prioritárias na UR são aquelas focadas na melhoria de resultados estratégicos, com a participação dos indivíduos em eventos que promovam o aprendizado organizacional. O processo de ensino/aprendizagem foi definido como multiprocessual, já que foram incluídas atividades provenientes de vários métodos, dentre os quais podem ser destacados: sala de aula, debates em grupo, vivências, experimentações reais/ laboratórios, visitas, filmes, viagens, leitura técnica e geral cases e estudos à distância. Assim múltiplas formas de aprendizado proporcionariam o conhecimento no momento em que ele fosse necessário- principalmente após a implementação da ferramenta de *e-learning* que aconteceu em 2001.

A definição do público-alvo interno - somente lideranças- deu-se por uma questão de estrutura tecnológica e financeira disponível naquele momento. Também houve, de acordo com a gerente de desenvolvimento, a intenção de gerar nos demais colaboradores desejo de crescimento profissional. Desta forma, o público atendido pela Universidade Renner, com dados de dezembro de 2007, era de 821 profissionais, formado conforme o Gráfico 4, a seguir.

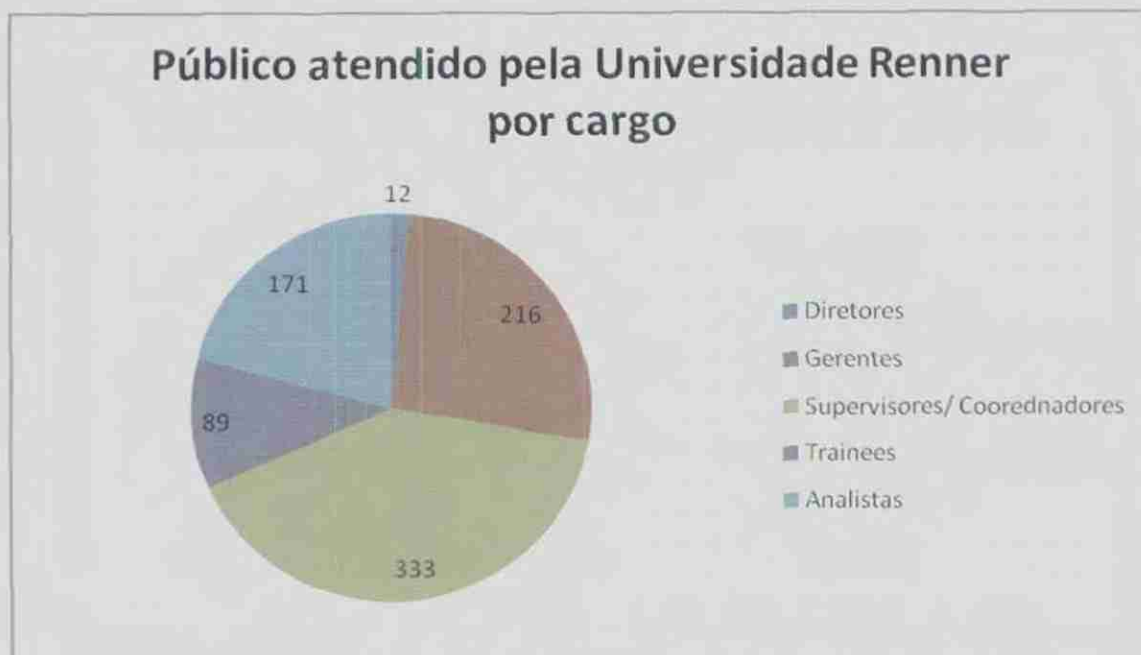


Gráfico 4 - Público atendido pela Universidade Renner por cargo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para estar alinhada aos conceitos de UC, o comitê de desenvolvimento entendeu que o público externo deveria ser contemplado no processo educacional. A partir dessa definição, deveriam ser desenvolvidas ações continuadas com os fornecedores, tendo o objetivo de instrumentalizá-los e possibilitar que trabalhassem em sintonia com os valores da Renner. Há a consciência de que o fornecedor só terá a mesma preocupação com qualidade, responsabilidade com prazos, enfim, comprometimento com o processo de encantamento do cliente final, se for devidamente informado da importância desses fundamentos para as Lojas Renner. Estas medidas, além de estarem de acordo com a política da organização, também garantiriam uma maior competitividade no mercado. Contudo, ao longo do desenvolvimento da UR, não aconteceram ações planejadas para o público externo, sendo realizado apenas um evento pontual em 2003. A partir da nova estruturação do departamento de RH no tangente a treinamento, em 2008, esse é um ponto que foi levado em consideração, com a realização de

uma primeira iniciativa neste ano e a programação, inclusive financeira, de encontros com periodicidade semestral a partir de 2009. O encontro de 2008, que foi realizado em Santa Catarina e em São Paulo, mostrou a importância do programa, contando com a participação de grande parte dos fornecedores ativos. Na oportunidade, consultores externos foram chamados para debater sobre cenários econômicos e o diretor-presidente das Lojas Renner- José Galló- ministrou um pequeno seminário sobre a cultura da empresa e responsabilidade social, divulgando naquele momento para o mercado, a criação do Instituto Renner, de apoio à inserção da mulher no mercado de trabalho.

Após as definições de caráter estratégico, era importante criar uma marca forte, uma grife para a Universidade Renner. A realização desse projeto contou com a participação ativa do comitê Renner, da equipe do Instituto MCV e da agência de publicidade parceira Happy House. Todos os detalhes foram discutidos para se chegar a uma identidade visual que causasse o impacto desejado e fosse identificada com a missão e visão da Universidade Renner. A escolha do slogan: educação buscando resultado, deixou clara a sua vocação alinhada ao foco de aprendizado organizacional, com a busca do aumento de competitividade. A cor azul dos materiais (pastas, canetas, *banners*) apesar de não fazer parte do marketing tradicional das Lojas Renner, foi selecionado, por sua relação com a educação. O logotipo traz uma espiral que lembra a continuidade do processo educacional. Por fim, para um maior entendimento do público que está sendo treinado foram desenvolvidos *banners* com a informação de cada um dos eixos trabalhados. Assim, em cada treinamento há um *banner* da UR ao lado da divulgação do eixo ao qual aquele programa corresponde.

4.3.1 Modelo Pedagógico

O ponto mais importante do projeto de implementação da universidade corporativa foi a definição do modelo pedagógico, estruturado por eixos, que demonstram as linhas ou lógica de formulação de seus cursos e programas. Estes por sua vez, trabalham as competências críticas do negócio, em conformidade com o modelo de gestão por competências. Os eixos da Universidade Renner são: programa *trainees*, *MBA*, *MBA* sênior, atualização, reciclagem, cidadania corporativa, competências críticas, liderança empreendedora, competência diretiva e ser humano.

4.3.1.1 Eixo Programa Trainees

Este programa tem como objetivo a formação das lideranças da Renner, através da promoção interna, oportunizando mobilidade vertical aos seus colaboradores, e da seleção de profissionais no mercado com perfil alinhado à filosofia da empresa. O eixo trabalha dois programas distintos, com formação de supervisores e gerentes. O programa *trainee* de supervisão tem a duração de 6 meses e é formado em sua grande maioria por colaboradores internos das áreas administrativas e comerciais, que terão sua primeira experiência em liderança na companhia. Já o programa *trainees* de gerência tem sua proporção de integrantes externos/ internos da organização invertida. Grande parte dos participantes é captada no mercado com a exigência de formação de nível superior em determinados cursos. Em ambos os casos é necessário disponibilidade para realizar o treinamento em Porto Alegre, onde se encontra a sede da empresa, além de facilidade de relacionamento interpessoal e adaptação a mudanças. A filosofia é de aprender fazendo e seus pilares são:

- a) entendimento do negócio: teoria sustentando a prática sob a perspectiva do processo;
- b) estímulo/desafio: através da experiência de liderança; e
- c) alinhamento à cultura: através do acompanhamento com profissionais da área de recursos humanos e executivos da empresa.

4.3.1.1.1 Trainees de gerência

Desde 1992 a Renner forma seus executivos através deste programa, com duração de 1 ano, onde os *trainees* cumprem uma agenda intensiva de treinamento. Desta forma, o *trainee* desempenha todas as funções de loja e compras visando conhecer em profundidade cada detalhe das operações. Junto a isto, recebem acompanhamento e treinamentos teóricos ligados à sua formação de líderes e ao negócio.

O programa é a porta de entrada para o desenvolvimento de uma carreira executiva, e tem como objetivo formar gerentes de loja, que é o executivo responsável pela gestão de uma loja e gerentes de planejamento, que é responsável pela análise dos números do produto, bem como acompanhamento da sua venda nas lojas.

A aprendizagem é dividida em três macro-processos, que são venda, compra e logística. O módulo referente a cada processo tem início com o período de integração e apresentação dos principais executivos relacionados, para o entendimento das diretrizes e interfaces entre as áreas. O objetivo é apresentar a empresa aos novos *trainees* pelo conhecimento amplo da cultura organizacional, fundamentos corporativos, negócio e informações essenciais ao programa. Em seguida, é trabalhada a teoria de cada processo, através do conceito e da gestão. Por fim, tem-se a vivência prática de cada processo.

No subprocesso vendas, com duração de cinco meses, é trabalhado o foco no cliente, entendendo o processo relacionado aos passos do cliente em loja. Ao final do módulo há o acompanhamento com executivos da organização, com o objetivo de despertar a visão de gestão de loja, sob a perspectiva da apropriação plena de papéis.

No sub processo compras, com duração de duas semanas, são vivenciados os processos de interface com lojas, negociação com fornecedores, relatórios, marketing, merchandising e qualidade. Assim como na etapa anterior, ao final deste também acontece um contato com executivos.

O último processo, logística, compreende não apenas as questões inerentes ao recebimento, expedição e manipulação, como aqueles treinamentos considerados de suporte da gestão, como tecnologia da informação, controladoria, comunicação interna ou *endomarketing*, auditoria, processos, desenvolvimento de executivos, rotinas trabalhistas, responsabilidade social e jurídico.

No processo de imersão em loja é designado um gerente *coach*, que tem como atribuições o acompanhamento do dia-a-dia, seguindo um roteiro de aprendizagem; avaliação de desempenho com realização de *feed-backs* constantes e acompanhamento do trabalho aplicativo.

A avaliação da aprendizagem ocorrerá através de uma prova on-line após o 1º semestre de treinamento, e através de um projeto aplicativo com temas definidos de acordo com a necessidade da organização na segunda metade do programa.

4.3.1.1.2 *Trainees* de supervisão

O programa de treinamento é composto por três módulos: operação de loja, aprendizado específico e prática da liderança com duração total de seis meses, mesclando treinamentos práticos e teóricos. No primeiro módulo, o *trainee* buscará conhecimento da operação geral da loja, entrando em contato com as demais áreas. Para desenvolver o módulo

aprendizado específico, principalmente no cronograma de treinamentos práticos, os futuros supervisores são divididos de acordo com sua área de atuação, aprofundando o conhecimento específico da mesma. Por fim, no bloco de prática da liderança se busca o desenvolvimento da visão sistêmica, e trabalho junto a equipes para o desenvolvimento da competência liderança. Sistematicamente, ocorrem acompanhamentos da equipe de recursos humanos e gerentes regionais. O sistema de avaliação é composto da avaliação de desempenho quanto aos aspectos técnicos e comportamental e avaliação/prova escrita. Na primeira, os fatores analisados são interesse pelas atividades, capacidades de aprendizagem, nível de maturidade, relacionamento, dinamismo, qualidade do trabalho e desempenho global, sendo realizada duas vezes durante o período de treinamento pelos gerentes que acompanharam seu processo em loja. A segunda avaliação é referente ao conteúdo de cada bloco de aprendizagem e a nota para aprovação deverá ser superior a 70% de aproveitamento.

4.3.1.2 Eixo MBA

Este segmento busca promover um salto qualitativo significativo nos padrões de conhecimento gerencial dos líderes da empresa. Sua idéia básica consiste em desenvolver a aprendizagem prática, com alto grau de retenção dos principais conceitos de gestão, por isso, em sua filosofia fica incluído de forma marcante o conhecimento específico do campo em que as Lojas Renner atuam.

O programa trabalhado nesse eixo é um conceito conhecido como *MBA in company*, focado em gestão do varejo, realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, instituição amplamente reconhecida pela excelência nesse ramo de atividade. O curso gestão do varejo é customizado para a empresa, e composto por diversos módulos pertinentes ao negócio, que abordam temas como moda no varejo, pensamento e planejamento estratégico, empreendedorismo, gestão do varejo, processo decisório, criatividade, gestão de oportunidades e liderança. O público-alvo são os executivos com melhor desenvolvimento das competências críticas e específicas, e que, portanto, devem ser capacitados e valorizados através da participação no programa. A seleção dos participantes acontece dentre todas as áreas da empresa, inclusive as de apoio, e utiliza-se como ferramenta o resultado da avaliação anual de desempenho. Assim, cada turma é formada por uma quantidade média de 30 alunos, oriundos das diversas regiões onde a empresa possui unidades de negócio, que assistem a encontros com periodicidade quinzenal, sempre às sextas-feiras e sábados. As aulas

acontecem nas salas de treinamento da administração da Renner, em Porto Alegre-RS. Devido ao caráter estratégico desse programa, os gastos relativos a ele são entendidos como um investimento rentável. Além da responsabilidade financeira com a contratação do curso e deslocamento dos professores, a empresa custeia o deslocamento, estadia e demais gastos de todos os participantes, independentemente do local de origem. Os alunos são responsáveis por uma participação simbólica mensal e fazem parte desde que demonstrem o interesse de permanecer na empresa por um período mínimo de 2 anos após a conclusão do curso.

O programa tem duração de um ano e seis meses e desde sua implementação já formou 4 turmas. Em conjunto com o ganho a longo prazo obtido com a qualificação destes gestores, o resultado imediato é um trabalho aplicativo de conclusão do curso, realizado em grupos, com assuntos de interesse da empresa naquele momento. Na formação desses grupos busca-se a heterogeneidade de funções (gerentes de loja, produtos, estilo e desenvolvimento, projetos, entre outros) para que através de uma visão ampla possam ser encontradas soluções para melhoria de processos-chave para o crescimento e continuidade da empresa. Este trabalho é apresentado aos diretores que irão avaliar sua aplicabilidade e forma de operacionalização.

4.3.1.3 Eixo MBA Sênior

Foi desenhado com o objetivo de complementar, dentro de um escopo estratégico avançado, o conhecimento necessário ao exercício efetivo com alto grau de performance de uma liderança estratégica. Nele são trabalhados estudos e análises concretas da realidade vivenciada pelos participantes em sua trajetória na empresa. Esta atividade se desenvolve por intermédio de parcerias com entidades de ensino, tendo como público-alvo os altos executivos.

Até 2007 nenhum programa estruturado foi enquadrado neste eixo. Contudo, desde este ano, a empresa realiza atividades específicas com seus executivos de alto nível, que visam identificar e sanar suas principais dificuldades de nível comportamental, na busca pela plena execução do estilo de gestão proposto pela empresa (participativo, *coach*, visionário, com baixos índices de afiliação, modelação e autoritarismo). O desenvolvimento do modelo pedagógico e os encontros acontecem em parceria com consultores do mercado, e seu resultado é uma ferramenta chamada PDI (programa de desenvolvimento individual).

Outro trabalho que teve início recentemente e foi alocado neste eixo são os programas em parceria com a Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais, para desenvolvimento dos altos

executivos da empresa (gerentes gerais, gerentes de grupo e diretores). Este parceiro foi escolhido por ser um centro de desenvolvimento de empresas e executivos reconhecido como uma das melhores escolas de negócio do mundo. O departamento de recursos humanos optou pela compra de dois programas distintos: PDE e liderança transformadora. O PDE, programa de desenvolvimento de executivos, tem duração de 4 semanas e está incluso no módulo de gestão geral. O seu objetivo é promover uma reciclagem estratégica para que a interface entre o planejamento e o operacional seja feita sob uma visão global, tendo como foco os resultados para a empresa. Assim, os executivos são desafiados a ampliar o pensamento estratégico, a visão multifuncional e a capacidade de colocar as idéias em prática, através de uma metodologia que privilegia o intercâmbio de experiências entre participantes heterogêneos. O programa liderança transformadora tem um foco de liderança e gestão de pessoas, com o objetivo de desenvolver a competência do líder para trabalhar com equipes de alta performance.

Este programa propicia ao participante conhecer e entender melhor seu próprio estilo de liderança, bem como o impacto do seu comportamento na equipe, na organização e na sociedade em que está inserido.

4.3.1.4 Eixo Atualização

Este conjunto de atividades educacionais de cunho informativo objetiva, especificamente, trazer para a empresa o que existe de novo na gestão, estratégia, tecnologia e comportamento no campo do varejo. Quando da definição dos eixos, foi idealizado pela organização que sua concretização se daria através de palestras, teleconferências, estudos de casos, seminários, work shops, entre outras atividades.

O volume maior de disseminação dessas informações dá-se através dos treinamentos on-line, via intranet. Alguns dos principais exemplos são os treinamentos de merchandising a cada mudança de coleção, e os treinamentos das novas ferramentas operacionais adquiridas pela empresa. Os treinamentos de coleção utilizam o conceito *blended learning*, acontecendo em um primeiro momento via intranet, com a divulgação das tendências, formas de exposição e mudanças de cada marca própria Renner. Após a conclusão desta etapa, os líderes testam o conhecimento na prática, com ações de caminhada pelas lojas com o acompanhamento dos supervisores ou gerentes da área de merchandising, aprofundando as informações obtidas.

4.3.1.5 Eixo Reciclagem

Foi desenhado para fazer uso de atividades de educação com a finalidade de complementar conhecimentos e performances, contemplando aspectos cognitivos, culturais e humano/comportamentais. Assim, seu programa será consequência da avaliação de desempenho e do grau de consistência das competências da organização. Sua realização se justifica como o resultado integrado entre público-alvo da Universidade e de sua organização. O programa de aprendizado inclui vários métodos, como, laboratórios, *case studies*, trabalhos em grupo e individuais, intranet, leituras, entre outros.

Um exemplo de programa contido neste eixo é o “Dicas Práticas na Gestão de Pessoas”, que já teve 4 edições presenciais, além do desenvolvimento de um curso virtual, levando em consideração as informações dos treinamentos presenciais. Este treinamento tem como premissa básica a troca de experiências e boas práticas realizadas pelas lideranças em suas lojas. Dessa forma, atende-se ao objetivo de gerar e compartilhar conhecimento dentro da organização. Os encontros ocorrem por regiões e reúnem em dias alternados todos os supervisores e gerentes de loja, visando resgatar algumas práticas que pudessem aprimorar e desenvolver as lideranças. Através de *cases*, discussões e exemplos ocorridos nos ambientes de trabalho, há a oportunidade de conhecer melhor algumas ferramentas de gestão de pessoas. Alguns dos principais assuntos abordados nas edições anteriores foram: *feed back*, reuniões, diretrizes de relacionamento, comunicação, grupos de trabalho, reconhecimento, clima organizacional, líder educador, equipes de alta performance, delegação, cultura organizacional e seleção de pessoal.

4.3.1.6 Eixo Cidadania Corporativa

Objetiva introduzir, de maneira consistente, o novo colaborador à filosofia Renner, chamado pela organização de Jeito Renner de ser, através de um ensino voltado à aprendizagem, retenção e aplicação prática das principais crenças e valores da empresa. Neste eixo, é dada especial ênfase, no âmbito didático, à verdadeira assimilação desses princípios, motivo pelo qual o programa deve ter um cunho extensivo, com várias etapas de *check - up* e *feedbacks*. A participação deste eixo é considerada obrigatória para os novos líderes, e prioriza a integração interpessoal da equipe.

A utilização deste eixo teve início em 2007, com o programa boas-vindas. Esse programa consiste em um acultramento dos líderes de nível executivo (gerência média, geral

e diretoria) que iniciam sua carreira na organização já ocupando esses cargos, através de seminários de cultura, gestão e negócios. Sendo assim, seu público alvo são os profissionais com reconhecida experiência técnica, que são recrutados no mercado, seja por oportunidade de aquisição de talentos ou por um recrutamento motivado por necessidade interna. Devido ao conhecimento detido por esses novos colaboradores, não é necessário, que passem pelo processo de *trainee*, até mesmo pelo seu período extenso de duração e conteúdo com alguns treinamentos considerados de nível inicial na carreira de gestor. Entretanto, de acordo com a filosofia da empresa, é essencial que os mesmos recebam um grande volume de informações a respeito da história, estilo de gestão, principais processos dos recursos que compõem a empresa- em especial o humano, para que possam se apropriar da cultura organizacional.

4.3.1.7 Eixo Competências Críticas

Este eixo objetiva desenvolver uma série de programas de treinamento que complementem o conhecimento dos líderes da empresa nas principais competências críticas definidas: encantamento, inovação, orientação para resultados, trabalho em equipe, foco na qualidade e fazer acontecer. Para atingir os objetivos propostos, as atividades serão desenvolvidas através dos métodos *e-learning*, acompanhamento de *benchmarking*, além de programas de média e longa duração incluindo MBAs. Este é o eixo, que ao longo da história da universidade corporativa, mais ofereceu formas diversificadas de desenvolvimento aos seus participantes.

Um dos principais programas que integram a linha de competências críticas é a Convenção Anual de Líderes, que configura-se como um programa de imersão que tem os gerentes e diretores como público-alvo. Durante um período médio de três dias, os participantes são envolvidos em uma série de atividades desafiadoras e participam de debates e palestras, coordenadas por profissionais que são referência em sua área de atuação. Já compartilharam sua história e exemplo durante as convenções, atletas, empreendedores, líderes e demais personalidades que tem alinhamento com a visão da empresa. Tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento das lideranças, aprimorando conhecimentos, alinhando a cultura, estimulando a integração dos executivos, e divulgação das diretrizes e estratégias corporativas das Lojas Renner. Já foram realizadas 8 edições da Convenção, com temas como superação, desafio da mudança e do crescimento, coerência e consistência, entre outros. Enfim, busca-se propiciar a reflexão, integração e fortalecimento da equipe de

executivos, para alcançar soluções para assuntos estratégicos e de extrema importância para a orientação da companhia.

Outro programa é o Navegação Rumo à Liderança Eficaz, que baseia-se no conceito de *blended learning* (associação de treinamentos presenciais e virtuais) e objetiva o aprimoramento contínuo dos líderes - gerentes e supervisores de loja- em temas como: liderança, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, negociação, encantamento entre outros, todos com foco em gestão. Os encontros acontecem quinzenalmente nas lojas e são conduzidos pelos gerentes durante as reuniões gerenciais. Trabalha em 8 módulo os assuntos em questão através de diversas mídias como coletâneas de livros, artigos acadêmicos e veiculados em revistas e jornais e trechos de filmes.

4.3.1.8 Eixo Liderança Empreendedora

Desenvolve um programa básico de aprendizagem do perfil de um líder triunfador com forte ênfase em empreendedorismo. Seu objetivo principal consiste em fazer seus participantes reverem os principais aspectos da liderança já vivenciados, capacitando-os a enfrentar os desafios do seu papel, utilizando a liderança como ferramenta estratégica. Por isso, serão desenvolvidas atividades que estimulem a consolidação de uma mentalidade empreendedora, ressaltando o perfil de “dono do seu negócio”.

Os *workshops* continuados de visão de negócio, estilos de gestão e liderança mobilizadora de pessoas com ênfase em *coaching*, ministrados em parceria com consultores externos, são os principais representantes deste eixo. Têm o objetivo de preparar os participantes a adotar estilos de liderança apoiados na visão, valores e objetivos da Renner, desenvolvendo habilidades para mobilizar equipes e interferir positivamente nos padrões de comportamento dos colaboradores. Também faz parte do foco desenvolver a visão de negócio, revisitando conceitos de varejo, clientes e planejamento das atividades. Este treinamento é direcionado em módulos diferenciados aos gerentes e supervisores da companhia.

4.3.1.9 Eixo Competência Diretiva

O eixo é destinado aos profissionais seniores que já assumiram cargos e funções de liderança e comando estratégico na organização. Estes profissionais já passaram por todas as etapas de educação na Universidade Renner, portanto seu conteúdo e desenho deverão

privilegiar necessidades individuais de cada líder, seja na complementação de suas próprias capacitações, seja na preparação para novos e mais complexos desafios de comando. Seu desenho é composto de programas com ênfase na inclusão de treinamento, no Brasil e no exterior, em centros de excelência para desenvolvimento individual ou grupos de líderes. Este eixo foi idealizado desde a criação da UR, porém até o momento nenhum programa com estas características foi implementado.

4.3.1.10 Eixo Ser Humano

Foi desenhado com objetivo de propiciar ao novo colaborador Renner um profundo programa de desenvolvimento pessoal, de modo a melhorar com substância seus padrões de autoconhecimento, motivação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional e perfil de pessoas de alto bem-estar. Este esforço encontra validade em um número cada vez maior de pesquisas que demonstram evidências práticas que o ser humano integral, consciente e equilibrado é mais feliz pessoal e profissionalmente. Para atingir sua proposta de valor, o eixo é subdividido em três módulos: Autoconhecimento, Comportamental/Relacional e Competências para o sucesso. Este eixo também encontra-se em fase de implementação, não tendo sido utilizado até o momento.

4.3.2 Tecnologia de Suporte - Utilização do Método *E-Learning*

Apesar da eficácia dos treinamentos presenciais, com a grande expansão da empresa e conseqüente aumento e distanciamento geográfico do público-alvo, optou-se pelo uso do método *e-learning* (utilização da internet/intranet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho) buscando proporcionar maior disponibilidade e flexibilidade. A escolha se justifica pela mudança de uma única possibilidade de espaço, a sala de aula, para o espaço virtual, devido a uma confiança cada vez maior nessa ferramenta e possibilidade de atualização imediata, apropriando-se da sua característica de velocidade.

Com esse modelo, há a possibilidade de tirar um curso do ar, atualizá-lo, e rapidamente seguir capacitando uma equipe de 821 lideranças. Não apenas porque o conteúdo está mudando, mas porque as próprias necessidades dos aprendizes e da empresa estão em constante mutação, assim expandindo o papel do aprendizado na empresa. Os principais benefícios percebidos pela empresa com a utilização do método foram:

- a) diminuição dos custos;
- b) melhoria da resposta, devido ao número elevado de pessoas sendo treinadas ao mesmo tempo;
- c) conteúdo apresentado na hora certa e de forma confiável; e
- d) disponibilidade e flexibilidade para acesso à informação, pois o acesso pode ser feito de qualquer local com acesso à internet e no horário que o usuário julgar conveniente.

O processo de implantação do *e-learning* aconteceu em dezembro de 2001 em continuidade ao desenvolvimento da Universidade Renner. O parceiro escolhido para o LMS (*Learning Management System*) ou sistema de gerenciamento de ensino foi a MHW-Universite, que detinha tecnologia de ponta naquele momento. A estrutura foi composta para sustentar um público inicial de 500 usuários e nesse primeiro momento, cursos foram comprados junto à MHW e a outras consultorias como Expansão, Mentor e Mind Quest. Em 2002 foram realizadas parcerias com instituições de ensino que trabalhavam com *e-learning*. No mesmo ano, aconteceu a primeira turma de cursos na plataforma da Anhembimorumbi, faculdade especializada em moda. Introduziu-se o conceito de *blended learning*, de forma que o curso fosse realizado via intranet e as avaliações de forma presencial, ou com exercícios e avaliações on-line complementando os cursos presenciais.

Em 2003, com o ganho de experiência e devido à demanda interna, houve a realização de mais três turmas de cursos Anhembimorumbi, totalizando 60 pessoas treinadas. Devido à descontinuidade da Universite, que saiu deste ramo de atuação, iniciou-se um processo de estudo para mudança de LMS, através de contatos com empresas especializadas.

No ano seguinte, firmou-se uma nova parceria com a empresa DT COM de Curitiba, fazendo-se necessário a programação do processo de migração de LMS. Em seguida, ocorreu a implementação da ferramenta de autoria de cursos e, em agosto de 2004, a realização do primeiro programa de cursos desenvolvido nesse formato.

4.3.3 Sistema de Avaliação dos Resultados

Por fim, era imprescindível, elaborar indicadores de processo, ou seja, de medição do aprendizado e principalmente de resultados obtidos através da Universidade Renner, avaliando os benefícios para a organização. Para a verificação de resultados dos treinamentos realizados pela ferramenta on-line, criou-se um sistema de avaliação pelo mesmo método,

com questões pertinentes ao conteúdo estudado, corrigidas pela equipe responsável pelo desenvolvimento do módulo, e pontuação mínima para aprovação de 70% de aproveitamento. Com relação aos resultados para organização, os principais indicadores definidos foram retenção de talentos, motivação das lideranças em assumir os desafios e promover resultados junto às equipes, desejabilidade pelo cargo de liderança, consistência e alinhamento da capacitação das lideranças da empresa e conhecimento produzido dentro da organização, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.3.3.1 Retenção de Talentos

Este indicador é medido através do índice de *turnover* de lideranças, ou seja, a quantidade de gestores que deixam de trabalhar na empresa. No ano de 2007, o *turnover* geral da organização (que leva em consideração as saídas de todos os colaboradores, seja por iniciativa própria ou da empresa) aumentou em relação ao ano anterior, fechando com um percentual de 37%. A maior parte das saídas acontece por iniciativa do colaborador, que procura oportunidades em áreas alheias ao comércio. As solicitações de demissão vindas de lideranças, em especial de executivos, são pouco freqüentes e motivadas principalmente por convites para ocupar posições hierárquicas superiores, vindas do mercado, que valoriza o conhecimento e treinamento que estes profissionais possuem. Entretanto, como a empresa tem uma política de valorização de seus talentos internos, e pode viabilizá-la através do seu ritmo de crescimento, grande parte dessas pessoas opta por um crescimento vertical na própria empresa, pois tem a percepção de que em poucos lugares terá acesso a uma quantidade e qualidade semelhante de programas que visem o seu desenvolvimento contínuo. Portanto, o departamento de recursos humanos, entende que a UR, exerce papel de grande relevância na retenção dos talentos, que serão fundamentais para viabilizar a expansão na empresa.

4.3.3.2 Motivação das Lideranças em Assumir os Desafios e Promover Resultados Junto às Equipes

Medido pelo nível de engajamento, através da pesquisa de clima organizacional, que é realizada anualmente em todas as unidades de negócio. O nível de engajamento é entendido como um dos melhores indicadores do clima organizacional, pois indica o envolvimento ou comprometimento emocional e intelectual de um funcionário. Segundo a consultoria Hewit,

que é referência nesse tipo de pesquisa, existem fortes evidências que altos índices de engajamento, combinados com a capacidade adequada, produzem melhores resultados de negócio e vantagens competitivas sustentáveis. Colaboradores engajados, em geral, são produtivos, inovadores e assumem uma postura de “donos do negócio”. Três fatores macro são medidos para indicar o grau de engajamento na metodologia utilizada pelas Lojas Renner: falar, se os colaboradores falam positivamente sobre a empresa para os colegas de trabalho; permanecer, se há um intenso de fazer parte como membro da organização; empenhar-se, grau de esforço extra nas atividades desempenhadas, contribuindo para o sucesso nos negócios. No ano de 2007, o engajamento das lideranças – público atendido pela UR- ficou muito acima da média da empresa e principalmente da média do mercado e das empresas mundialmente consideradas como referência, com um resultado superior a 90% . Este número mostra a satisfação destes profissionais em trabalhar na empresa, e conclui-se através dos comentários e avaliações, que grande parte deve-se ao desenvolvimento proporcionado pelos programas da universidade corporativa.

4.3.3.3 Desejabilidade pelo Cargo de Liderança

É facilmente percebido o desejo e a efetiva mobilidade vertical nos cargos de liderança dentro da organização. Somente em 2008, em média 70 colaboradores das áreas de loja e apoio ingressaram no programa *trainee* de supervisão, e vários outros estão sendo preparados para este desafio. Também foram promovidos internamente líderes para os cargos de gerência, gerência regional e gerência geral de loja.

4.3.3.4 Consistência e Alinhamento da Capacitação das Lideranças da Empresa

Apesar de ser um indicador mais subjetivo e, portanto, de difícil mensuração é considerado de fundamental importância para a estratégia da empresa. Como o ritmo de crescimento é acelerado e cada vez mais as unidades de negócio são abertas em locais distantes da matriz, é necessário que os gestores estejam alinhados aos valores da empresa e capacitados para o exercício de sua função. O indicador é avaliado pelo número de competências alavancadas, principalmente em relação à gestão de pessoas, e medido através dos resultados obtidos pelas unidades de negócio.

4.3.3.5 Número de Trabalhos Incluídos na Base de Conhecimento

Este indicador mede o quanto o conhecimento gerado internamente está se transformando em aprendizado para a organização. Desta forma, busca-se que todo novo conhecimento seja divulgado em um *link* da intranet chamado base de conhecimento, para que possa ser utilizado e até mesmo melhorado por todos, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito, de forma que seja continuamente trabalhada a espiral do conhecimento, definida por Nonaka e Takeuchi. Uma iniciativa recente neste sentido é a formalização, por um comitê formado por gestores de diversas unidades, das suas rotinas de trabalho.

4.3.4 Programa Liderança Executiva da Universidade Renner

Por sentir uma carência em relação a uma formação mais continuada, principalmente para os executivos, o departamento de recursos humanos das Lojas Renner contratou em 2008 a consultora Marisa Eboli para a realização de um planejamento de treinamentos que suprisse as necessidades do público-alvo. Assim, foi desenhado o programa Liderança Executiva, que está dividido em três níveis, de acordo com a posição hierárquica ocupada, e estruturado em pilares. O programa apresenta uma programação de 3 anos para cada um dos níveis de liderança, sendo em cada ano trabalhados programas relativos aos pilares cultura, gestão e proposição de valor. Apesar de já estar completamente desenhado, o programa ainda está em fase de implementação. As suas diretrizes básicas são:

- a) fortalecer a cultura do encantamento;
- b) formar líderes educadores em todos os níveis: essencial, integral e empreendedor;
- c) fomentar a integração e o alinhamento entre as diferentes áreas e processos;
- d) promover a gestão do conhecimento e o compartilhamento de experiências;
- e) aplicar as melhores práticas em desenvolvimento de lideranças.

Também foram discutidos e formalizados os seus objetivos:

- a) obter maior consciência e consenso dos líderes sobre as competências que constituem a vantagem competitiva da Renner e que servirão de base para uma atuação profissional de excelência;

- b) garantir o desenvolvimento das competências requeridas em cada nível de liderança para que os egressos sejam capazes de assumir novas responsabilidades em novos níveis;
- c) apoiar efetivamente a formação de líderes Renner, elevando o seu patamar de qualificação, motivação e comprometimento com os objetivos estratégicos de negócio;
- d) capacitar constantemente os líderes para que sejam capazes de garantir o encantamento de seus clientes (internos e externos); e
- e) garantir a participação dos líderes da Renner nos processos do Programa de Liderança Executiva, valorizando seu papel como agentes de formação.

4.3.4.1 Pilares de Formação

Os pilares que estruturam o Programa Liderança Executiva são três: cultura, gestão e proposição de valor.

As soluções de aprendizagem do pilar cultura deverão garantir nas atitudes e práticas de gestão dos líderes o seu comprometimento com a cultura Renner, tornando-os representantes da cultura do encantamento a qualquer hora e em qualquer lugar.

Para o pilar gestão, espera-se como resultado que os líderes estejam aptos a formar, desenvolver e reter pessoas competentes, motivadas e comprometidas com os valores e princípios organizacionais, por meio de um modelo de gestão, pautado em processos, práticas e ferramentas, com foco nos resultados e na busca do encantamento.

O pilar proposição de valor tem como resultado esperado após sua conclusão que os líderes estejam aptos a realizar o negócio Renner com sustentabilidade, buscando o encantamento dos clientes internos e externos e dos demais integrantes de cada cadeia de valor e de outros públicos de interesse da organização.

4.3.4.2 Níveis de Evolução do Líder Renner

São três os níveis de evolução do líder Renner, que serão descritos a seguir.

- a) Liderança essencial: o público alvo deste nível é os executivos de nível inicial, compreendendo os cargos de gerente de loja, gerente de produto, gerente de planejamento de produto, gerente de desenvolvimento de estilo e gerente administrativo. Esse profissional lidera equipes, está alinhado à cultura do

encantamento, conhece o contexto do negócio Renner, forma e educa pessoas e sucessores, desenvolve projetos definidos e coordena processos e desenvolve melhorias.

- b) Liderança integral: nesse nível estão contemplados os gerentes regionais e gerentes de grupo de produto. Esse profissional lidera outros líderes, volta-se para o ambiente externo no negócio, lidera de forma indireta, molda a cultura e atende as diretrizes estratégicas com inovação.
- c) Liderança empreendedora: Este nível atende aos compreende os cargos de gerente-geral, diretor e presidente. O público atendido lidera líderes de líderes, tem visão integrada e perspectiva do longo prazo, lidera pela influência, empreende, transforma e inova, garante resultados e constrói o futuro.

Por ser o nível de evolução que abrange a maior parte do público do programa Liderança Executiva, o módulo Liderança Essencial será discutido com maior profundidade.

4.3.4.2.1 Liderança Essencial

A atuação da liderança essencial está focada na integração cultural e no conhecimento do negócio Renner, sendo sua orientação predominantemente para o ambiente interno. O desafio principal à sua evolução para o nível seguinte é ir além do alinhamento e da internalização dos valores e da cultura do encantamento e passar a socializá-los e ensiná-los. Além disso, é necessário incorporar um padrão de gestão avançada e de liderança com foco no ambiente externo e no futuro. O programa tem duração de 3 anos, e dentro de cada ano são trabalhados seqüencial ou simultaneamente os 3 pilares de gestão, com programas específicos. Neste programa, o pilar cultura desenvolve um tema a cada ano, com duração prevista de 16 horas. O pilar gestão é o mais extenso, trabalhando dois assuntos macro a cada ano, totalizando 32 horas. Por fim, o pilar proposição de valor, tem o objetivo de apresentar um único tema anual, com duração prevista de 24 horas.

No primeiro ano, no pilar cultura, acontece o treinamento de cultura do encantamento: princípios e práticas com o objetivo de disseminar ao líder Renner os princípios e as práticas do encantamento, possibilitando a internalização dos valores e conceitos que sustentam sua atuação. No O pilar gestão primeiramente desenvolve-se a gestão de pessoas por competências, buscando apresentar os principais conceitos e práticas referentes à gestão de pessoas, garantindo que o líder seja capaz de formar, desenvolver e reter pessoas competentes,

motivadas e comprometidas com os valores da Renner, assumindo e internalizando práticas de gestão voltadas ao resultado e à busca do encantamento. Em seguida, os treinamentos de gestão da qualidade, irão capacitar o líder a obter resultados significativos em sua área de responsabilidade, tornando-o apto a praticar melhorias no gerenciamento de sua rotina, obtendo ganhos imediatos em qualidade e produtividade. Trabalhando o pilar proposição de valor, acontecem os encontros do negócio Renner, contextualizando os principais conceitos inseridos no universo da empresa, possibilitando ao líder entender o negócio com uma visão abrangente.

O segundo ano inicia novamente com o pilar cultura, através do conceito de eficácia pessoal. Nele, busca-se possibilitar ao líder, através do auto-conhecimento, expandir o entendimento do seu papel como indivíduo, membro de uma organização e parte de sociedade. No pilar gestão estão os treinamentos de negociação eficaz e liderança eficaz. No módulo negociação eficaz são apresentados os principais conceitos de negociação, capacitando o líder a obter melhores resultados através de uma condução estratégica, tendo sempre em vista a realidade do negócio Renner. Ao trabalhar a liderança eficaz, apresentam-se os principais conceitos e variáveis envolvidos nos processos de liderança, capacitando os gestores como líderes educadores, voltados ao desenvolvimento de pessoas. Por fim, o programa de mercado e clientes encerra o ano com o pilar proposição de valor. O objetivo é oferecer ao gestor uma abordagem que integre as dimensões estratégicas e operacionais do negócio Renner, tornando-o capaz de classificar a atividade varejista, estabelecer parâmetros para tomada de decisão sob uma ótica mercadológica e distinguir melhores práticas de pesquisa de mercado aplicadas ao negócio.

Encerrando o programa de formação do nível liderança essencial, o terceiro ano inicia com os treinamentos de comunicação empresarial, no pilar cultura. Nesse momento, é ofertada uma conceituação abrangente para a comunicação empresarial, tendo em vista suas inúmeras atividades, e sua inserção no planejamento estratégico das organizações modernas.

No pilar gestão encontra-se o treinamento relativo à gestão de processos, buscando garantir que o líder seja capaz de identificar, avaliar e implementar melhorias de processos e padronização de procedimentos, que estejam alinhados ao modelo de gestão da Renner, motivando e comprometendo as equipes para que assumam e internalizem práticas de gestão voltadas aos resultados e à busca do encantamento. Outro módulo deste pilar está relacionado aos papéis do líder, conscientizando e instrumentalizando o líder para o exercício de seus diversos papéis. A finalização do ano, dá-se no pilar proposição de valor, com os treinamentos

de gestão comercial, para capacitar o líder a entender os processos comerciais sob uma visão ampla, possibilitando a ele relacionar-se com seus vários interlocutores de modo mais efetivo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As transformações no cenário mundial, cada vez mais rápidas e intensas, geram a necessidade para as empresas que querem se manter competitivas de criar valor continuamente, otimizando seus recursos intangíveis, principalmente o conhecimento. As universidades corporativas surgem nesse cenário, possibilitando o alinhamento das competências organizacionais, estratégicas e humanas, para geração de conhecimento para os negócios. Seu sistema de aprendizado acontece de forma contínua para suportar o momento histórico que vivenciamos, marcado pela rápida obsolescência do conhecimento. Portanto, segundo Meister (1999), as UCs podem ser entendidas como um processo estratégico de desenvolvimento e educação do público interno e externo, com intuito de cumprir as estratégias da empresa. Eboli (2004) complementa a definição, observando que esse sistema deve estar pautado na gestão por competências, sendo o principal objetivo desenvolver as competências críticas do negócio.

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se a Universidade Renner está estruturada de acordo com os pressupostos de uma universidade corporativa. Para alcançar tal meta, fez-se necessária uma revisão teórica, realizada através de pesquisas bibliográficas e documentais, a cerca de treinamento e desenvolvimento, sociedade da informação, definição de competências, chegando ao tema de interesse: universidade corporativa. Para uma melhor compreensão deste assunto, foi contextualizada a mudança, e a inserção das organizações nesse novo cenário, o histórico e o conceito das universidades corporativas, bem como sua diferenciação em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento, e informações sobre seu projeto e implementação.

Em um segundo momento, foram expostas de forma detalhada a apresentação e análise dos dados da organização em estudo, para chegar à Universidade Renner, visando atingir os objetivos específicos deste estudo: identificar os objetivos almejados pela organização com o desenvolvimento da UR; descrever a universidade corporativa das Lojas Renner, seu histórico, abrangência e tecnologia de suporte; e descrever o modelo pedagógico e o modo de mensuração de resultados.

Considerando os estudos e análises citados anteriormente, foi possível observar as principais características que definem e identificam uma universidade corporativa e relacioná-las com o estudo de caso da Universidade Renner, buscando encontrar correlações, antagonismos e possibilidades de melhorias. As principais conclusões estão expostas a seguir através da discussão dos aspectos mais relevantes.

5.1 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS CRÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Eboli (2004), o objetivo principal de uma universidade corporativa é desenvolver as competências críticas do negócio com escopo estratégico focado nas necessidades do negócio, contribuir para o sucesso das estratégias empresariais e agregar valor ao resultado do negócio. A Universidade Renner cumpre este papel, pois tem como objetivo elevar o nível de conhecimento e aprendizagem na organização, melhorando suas competências, fato que pode ser observado em seu modelo pedagógico, estruturado através das competências trabalhadas. Conforme Bayma (2004), a dimensão pedagógica é o aspecto mais essencial de uma UC, pois é onde se encontram os programas de educação que a norteiam, sendo fundamental que estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização e com as competências a serem desenvolvidas. Ainda argumentando sobre o assunto, Franco (apud COSTA, 2002), defende a importância de os programas de desenvolvimento, apoiarem as reais necessidades da organização, preocupando-se em atender às demandas atuais e principalmente futuras.

Meister (1999) reforça as idéias citadas anteriormente, afirmando que para a universidade corporativa conseguir mobilizar o conhecimento de todos, de forma que a organização tenha sucesso no mercado global, deve oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais importantes na organização, em um modelo baseado por competência que vincula aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. A Renner definiu em seu alinhamento estratégico, sua visão de ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores, e para suportar esse crescimento, é necessário um grande número de líderes preparados. Assim, a Universidade Renner, está totalmente alinhada à estratégia da empresa, pois treina e desenvolve as lideranças com foco para o negócio, sendo determinante para a existência deste contingente de gestores preparados na velocidade esperada.

Quartiero e Cerny (2005) afirmam que a UC traz a possibilidade de grande agilidade e de um alto nível de adequação dos programas educativos às demandas do setor produtivo, sendo assim a Universidade Renner através de seus processos educacionais possibilita aproximação da empresa com o mercado, pelo acompanhamento do acelerado processo de geração de nossos conhecimentos, gerenciamento de seu capital intelectual em busca de inovações necessárias, possibilitando manter a empresa manter-se competitiva na atual sociedade da informação.

5.2 ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Eboli (2004) e Meister (1999) concordam com a importância do comprometimento e envolvimento das lideranças e da alta administração com o processo de aprendizagem para o sucesso do projeto de universidade corporativa. Junqueira e Vianna (1999) ainda acrescentam que se deve ter o presidente da organização como o principal mentor da idéia, sendo ideal sua subordinação direta. Na organização objeto de estudo, apesar de a subordinação da universidade corporativa situar-se dois níveis hierárquicos abaixo do presidente, é possível perceber a seriedade e o compromisso da alta direção com a Universidade Renner. Desde a sua criação há o acompanhamento pessoal da diretora de recursos humanos, com a busca constante de melhores práticas no mercado e troca de informações entre pares de outras organizações. Além disso, o presidente e os diretores atuam simultaneamente como incentivadores, instrutores e alunos da UC.

Outros fatos que demonstram o empenho da alta administração com os processos de aprendizagem são os recentes investimentos realizados nessa área. O primeiro foi o desmembramento entre os departamentos de treinamento e desenvolvimento, criando uma estrutura específica de gerente, coordenador e analista com a função principal de coordenar esforços de treinamento com o alinhamento estratégico e a visão da organização, possibilitando mais recursos para a Universidade Renner. Igualmente importante foi a contratação em 2008 da consultora Marisa Eboli, que é referência no assunto universidade corporativa, para a realização de um planejamento de treinamentos que suprisse as necessidades do público-alvo através de uma estruturação diferenciada por pilares (cultura, gestão e proposição de valor).

5.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E FOCO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas pautada por competências, que alinhe as competências individuais às empresariais, é citada como necessária por Eboli (2004) para o correto gerenciamento da universidade corporativa. Também é de extrema importância que as empresas mantenham o foco no aprendizado organizacional, através da captura e disseminação das experiências adquiridas, facilitando o compartilhamento de novas idéias e soluções com objetivo de alavancar as melhores práticas e gerir o capital intelectual de forma sistemática e estratégica.

Nas Lojas Renner toda a gestão de recursos humanos é baseada em competências que a empresa considera como críticas para o seu sucesso. Este modelo é tão claro, que nas

avaliações de desempenho, que servirão de suporte para processos como aumentos salariais, promoções e demissões, é utilizado como critério o desempenho de cada colaborador nas competências genéricas e específicas. Dessa forma, há inclusive a definição prévia daquelas competências que são críticas para organização e, portanto, pertinentes a todos os níveis hierárquicos e aquelas relativas ao desempenho específico de cada função.

Com relação ao aprendizado organizacional, fica clara a preocupação da organização com esse aspecto no desenho dos programas desenvolvidos na Universidade Renner. Além do estímulo à troca de melhores práticas em treinamentos específicos para esse fim, há a preparação de instrutores internos e incentivo de desenvolvimento e publicação de trabalhos na base de conhecimento (intranet) disponibilizando o conhecimento para toda a organização.

5.4 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Uma das principais características de uma universidade corporativa, segundo Meister (1999), é o aprendizado contínuo. Vianna (2007) acrescenta a necessidade de um programa de longo prazo, mudando a perspectiva de programação por demanda para um plano de vida. A Universidade Renner proporciona continuamente programas educacionais que desenvolvem diferentes competências em seu público-alvo pelo uso de métodos e tecnologias de elevada efetividade, em parceria com conceituados consultores e instituições de ensino. Contudo, há um ponto, onde é possível perceber uma grande possibilidade de melhoria para a organização estudada. Notadamente, existe uma carência de estruturação, que forneça ao público-alvo, a visualização de um desenvolvimento futuro.

5.5 TECNOLOGIA DE APRENDIZAGEM

Eboli (2004) defende o uso de forma intensiva da tecnologia aplicada à educação, implantando projetos virtuais de educação e múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. Outros autores concordam com a utilização do método virtual para que o conhecimento aconteça em tempo real, tornando a aprendizagem permanente. Bayma (2004) afirma que uma das dimensões a serem consideradas para o sucesso do projeto de UC é a tecnológica, para levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer momento. Junqueira e Vianna (1999) acreditam na virtualidade para evitar custos desnecessários com a criação de uma sede. A Universidade Renner utiliza o método *e-learning* desde 2001 aumentando as possibilidades

para seu público-alvo, proporcionando maior disponibilidade e flexibilidade. A organização optou por este método por ser alinhado à característica de dispersão geográfica dos seus participantes, evitando assim, custos desnecessários de deslocamento e manutenção de uma sede, aumentando a qualidade das respostas e apresentando um conteúdo sempre atualizado.

5.6 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A definição do público-alvo é um ponto importante do processo de desenvolvimento de uma universidade corporativa. É preciso definir a participação do público externo e a abrangência do público interno. De acordo com Eboli (2004), uma das evoluções trazidas pela mudança do centro de treinamento e desenvolvimento para a universidade corporativa foi a preocupação com a educação de todos os colaboradores, não restringindo aos níveis gerenciais e à alta administração. Sobre a necessidade de inclusão do público externo, Meister (1999) entende que se todos os membros vitais da cadeia de valor tiverem o conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa, assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos.

Na universidade corporativa em estudo, a definição e operacionalização das ações para o público-alvo foi um ponto bastante frágil em relação aos pressupostos definidos pela teoria, tanto na abrangência interna quanto externa. Sobre o público interno optou-se somente pelas lideranças, por uma questão de estrutura tecnológica e financeira. O público externo foi contemplado no processo de desenvolvimento da UR, porém apenas dois eventos foram realizados durante a sua história

5.7 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS E RESULTADOS

Criar um sistema que avalie os investimentos e resultados obtidos pela UC é de fundamental importância para sua auto-sustentabilidade financeira, tornando-se um centro de agregação de resultados para o negócio. No estudo são apresentados alguns indicadores definidos por Vianna (2008) para avaliação da universidade corporativa, entre eles índice de mobilidade vertical, avaliação das competências, *turnover* de talentos, número de projetos implantados, e também número de horas de treinamento por colaborador.

Todos os critérios citados anteriormente são utilizados pelas Lojas Renner para medir os resultados da Universidade Renner, apresentando o investimento como viável e de

fundamental importância para o alcance dos objetivos da organização, justificando sua existência, continuidade e constante aprimoramento.

5.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Através das análises já expostas é possível afirmar que a Universidade Renner está estruturada de acordo com os pressupostos de uma universidade corporativa, respondendo a pergunta desta pesquisa. Contudo, há alguns pontos em discordância com as melhores práticas de mercado, como a falta de estruturação dos programas educacionais, não permitindo que o público atendido visualize de forma clara seu desenvolvimento futuro e a limitada abrangência do público-alvo, que internamente contempla apenas as lideranças e que externamente não realiza ações de forma continuada. Porém, entende-se que a organização está ciente dessas falhas e trabalhando para solucioná-las, dentro de um processo gradativo, podendo a Universidade Renner ser considerada uma caso de sucesso no contexto de universidades corporativas.

Assim, para trabalhos futuros recomenda-se o estudo da influência da nova metodologia estruturada por pilares, que encontra-se em fase de implementação, analisando seu impacto nos resultados organizacionais. Entende-se também, como um assunto de pesquisa interessante, a análise das modificações e/ou melhorias ocorridas na Universidade Renner após a separação das áreas de treinamento e de desenvolvimento, inseridas no departamento de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de Mapeamento Concentual Integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e Prática da Pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa**: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 22-29.
- BAYMA, Fátima; MONTENEGRO, Eraldo. Universidade Corporativa: Uma Decisão Estratégica. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa**: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.82 – 85.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: Guia Prático de Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1970.
- BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In MUNDIN, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação Corporativa**: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. p. 47- 62.
- CARNEIRO, Renato. Os Recursos Humanos e o Comportamento Organizacional. In MUNDIN, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. p. 27 – 42.
- CARVALHO, Antônio V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CORRÊA, Armeli Terezinha. Capital Intelectual como Diferencial Competitivo nas Organizações. In: GIRARDI, Dante; BENETTI, Kelly Cristina; OLIVEIRA, Déris Caetano (Org.). **Gestão de Recursos Humanos**: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2008. V.1. p. 49-79.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. **Educação Corporativa: um Avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: Princípios de Sucesso e Melhores Práticas. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 92 – 97.

EBOLI, Marisa. O Papel das Lideranças no Êxito de um Sistema de Educação Corporativa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: Ed. Fundação Getúlio Vargas, V. 45, n. 4, p. 118-122, out/ dez. 2005.

ECKHARDT, Carmen Avani. Aspectos Metodológicos da Coleta de Informações. In: PETRY, Oto João (org.). **Pesquisa: um Jeito Curioso e Problemático para Constituir Conhecimento**. São Miguel do Oeste: McLee, 2002.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante. **Da Seção de Pessoal à Gestão Estratégica de Pessoas: Consultoria Interna de Recursos Humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOMES, Paulo Alcântara. Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 18 – 21.

INSTITUTO MVC. Universidade Corporativa – Aspectos a Considerar. **Universidade Corporativa**. Disponível em << <http://www.institutomvc.com.br/web-2/UC/UC-principal.htm>>>. Acesso em: 01 set. 2008.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Universidade Corporativa: Mea Culpa. **Instituto MVC**. 2005. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/web-2/UC/UC-mea_culpa.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta; VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Educação Corporativa através das Universidades Corporativas. **Insight MVC**. n.17, abr de 1999. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight%2017.htm#EDUCAÇÃO%20CORPORATIVA>>. Acesso em: 25 set 2008.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e Educação corporativa. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 140 – 143.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de Pesquisa:** uma Introdução. São Paulo: EDUC, 1996.

MARELLO, Sergio Murilo. **Administração de pessoal.** São Paulo: Ática, 1988.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do Operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** V.1, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** V. 1, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDINA, Sônia Grácia Pucci. Jogos Corporativos: Uma Metáfora Organizacional. In MUNDIN, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação Corporativa:** Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. p. 71 – 81.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa:** A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron books, 1999.

MORETTO, Simone Machado; SILVA, Jefferson. A Evolução do Treinamento & Desenvolvimento para a Educação Corporativa. In: GIRARDI, Dante; BENETTI, Kelly Cristina; OLIVEIRA, Déris Caetano (Org.). **Gestão de Recursos Humanos:** Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2008. V.1. p.81 – 111.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. A Expansão dos Espaços e Tempos da Educação. In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. (Org.). **Educação Corporativa:** Mundo do Trabalho e do Conhecimento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005. p. 9 – 19.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade Corporativa: uma nova face na relação entre mundo do trabalho e mundo da educação, In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. (Org.). **Educação Corporativa:** Mundo do Trabalho e do Conhecimento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005. p. 23 – 49.

RIBEIRO JUNIOR, Divino Ignácio; VALENTIM, Celso Ricardo Salazar. Organização do Conhecimento: uma Perspectiva Sistêmica Sobre a Construção e Representação do Conhecimento. In: FACHIN, Glesy Regina Bóries *et al.* (Org.). **Teoria Geral de Sistemas:** uma Abordagem Multidisciplinar do Conhecimento. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007. p. 128-134.

RICARDO, Eleonora Jorge. Tecnologias & interatividade no Processo de Aprendizagem. In MUNDIN, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação Corporativa:** Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. p. 63 – 69.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para Eficiência nos Estudos. 02ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

STOECKICHT, Ingrid Paola; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão Estratégica do Capital Intelectual Voltada para a Inovação. In MUNDIN, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Org.). **Educação Corporativa**: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. p. 3 – 26.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. 4º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Universidade Corporativa: Uma visão de hoje. **Instituto MVC** – Educação Corporativa com Foco em Resultados. 2005. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/web-2/UC/UC-visão_hoje.htm>> . Acesso em 12 set. 2008.

VIEGAS, Moacir Fernandes. Práticas Pedagógicas de Empresas para a Formação da Força de Trabalho em uma Economia Baseada em Informação: um Estudo de Caso. In: QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. (Org.). **Educação Corporativa**: Mundo do Trabalho e do Conhecimento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: CORTEZ, 2005. p.117 – 138.

WERTHER JÚNIOR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: Administração do Conhecimento como Recurso Estratégico para Profissionais e Empresas. São Paulo: Editora STS, 1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.